



一般社団法人 日本フードサービス協会

# ジェフマンスリー

2022 12

2022 December No.483

特集 JFフードサービス バイヤーズ商談会 2022  
クレジットカード手数料 情報交換会



## われわれの誓い

食とホスピタリティを通し、お客様とともに喜びを分かち合うこと、それがわれわれの原点です。

1. お客様に満足していただけるよう、ホスピタリティの向上に努めます。
2. お客様に安心していただけるよう、安全で健康的な食の提供に努めます。
3. 食と農の連携により、潤いのある食生活への貢献と内外に向けた日本の食文化の普及に努めます。
4. 地球温暖化の防止など、環境問題への積極的な取り組みに努めます。
5. 社会の一員として、雇用の創造と地域社会の発展に努めます。

# ジェフマンスリー

令和4年12月23日発行通巻483号（毎月1回発行）

## 目次

P. 1

**巻頭言** 感即動 コロナ禍への対応と危機の時代を迎えて

P. 2

**特集** JF フードサービスバイヤーズ商談会 2022  
クレジットカード手数料情報交換会

P. 16

**JF TOPICS（協会活動報告）**

「外食産業の現況と課題」 2022年度第1回ブロック協議会近藤正樹協会会長講演より  
香港外食経営者との交流会（11月30日）（参考）香港の概況とビジネス環境について  
外食産業店舗マネジメント研修・基礎編 / 発展編（9月9日 / 11月9日）  
常任役員会・理事会（11月15日）  
2022年 JF 忘年会（12月8日）

P. 26

**インフォメーション**

JF・立命館大学研究助成成果報告会  
第3回外食産業の新メニュー開発セミナー ～圧力と温度が生み出す食のイノベーション～  
2023年 J F 戦略セミナー・賀詞交歓会

# 巻頭 言

協会理事

川口 洋

株式会社 SUU・SUU・CHAIYOO  
代表取締役



## 感即動 コロナ禍への対応と危機の時代を迎えて

コロナ、ウクライナ、円安、原材料高騰、エネルギー問題、デフレにインフレ、気候変動、国内の少子高齢化、世界の人口爆発——今は危機の時代と言えるが、過去にも大きな大戦、石油ショック、リーマンショックと様々な危機が発生した。それを乗り越えて人類社会は発展してきたのだ。

原材料の高騰？「売価を上げればええんや」と、大阪の経営の先生はこともなげにおっしゃる。そのためには商品サービス（飲食業なら QSCHA）を絶えず磨き続け、適正価格を上げ続けることだ。

少子高齢化で人が雇えない？「給料を上げればええんや」と、同じく大阪の先生。商品サービスの質を高め、付加価値を高め、高い給与が払える会社にあることだ。

危機や不安について考え出すとキリがないが、やることは常にシンプル。お客様の満足と従業員の満足（あるいは顧客体験価値と従業員体験価値）の追求を両輪として、商品サービスを磨いていく過程が、世の中への貢献となっていく。このような王道の経営をする企業こそ、事業継続が許され、さらには発展が許されるのだと思う。そうありたいと常々思う。

私は「タイ料理屋をはじめたい」との一念から、飲食経験も資金も人脈もゼロのまま創業した。夢は素敵な現実を産む。先の見えない時代だからこそ、10年、20年先の未来を見据えた展望と計画が必要となる。

ただし、アクションを起こさないと何も始まらない。「感動」は感じて動くから感動で、動かないと感動はないと聞いた。今の現実には創業時に考えていた現実とは違うが、とにかく行動したことで起こった偶然の連続から、私は今の現実には辿り着いた。偶然を必然に変える会社であり

たい。そのためには「感即動」、何か感じたら即行動、そして粘り強く行動し続ける会社でありたい。

コロナの蔓延で弊社も濁流に飲み込まれた。流れに身をまかせつつ、①基本の徹底、②高い改善力、③たたむ、④削る、⑤かえる、という5つの方針を唱え、実行した。

①基本の徹底：お客様から強く必要とされる店にならない限り来店していただけないコロナ下で、QSCHAのスタンダードを店舗で表現するという顧客体験価値追求の基本を徹底した。また、明るいタイ人やタイ好きスタッフが多数働くのが弊社の強みと感じ、閉塞感のある世の中を、我々の存在で少しでも明るくしたいという使命感を持った。

②高い改善力：コロナ禍で状況は常に変わる。開店閉店の時間でさえ自分たちでは決められない。トップダウンでもボトムアップでも対応できない。変化に即座に対応する高い改善力が必要であり、全員が前を向いて（主体性のある）、肩寄せ合って進む（心理的安全性の高い）「おみこし型経営」を唱え、実行した。

③④たたむ、削る：PLではなくBSを重視した。損益分岐の高い店の閉店やオフバランスなどによる資産圧縮、支払いサイト（支払猶予期間）の延長。社内埋蔵金でキャッシュフローは改善した。

⑤かえる：これまでの店頭販売に加え、ウーバーの利用や冷凍タイ料理の通販という媒体販売の開始、自動販売機の設置販売、冷凍タイ料理の卸という受注販売など、売り方を多様化させた。また、アジア象の堆肥を利用してタイ野菜を栽培する循環型農業で、川上事業にも新規参入した。



# 特集

## JF フードサービス バイヤーズ商談会 2022

11月15日（火）10:00～17:00 東京都品川区 五反田 TOC ビル

11月15日、外食産業と関連産業とのビジネスマッチング提供の場として、今年も「JF フードサービスバイヤーズ商談会 2022」が五反田 TOC ビル（東京都品川区）にて開催された。10月中旬より再び増加傾向となった新型コロナウイルス感染と時期が重なったが、昨年よりも多くの出展社・団体（以下、出展者）の参加を得て来場者数も増え、久しぶりに活気がみなぎる商談会となった。各出展者からは、外食業界を取り巻く原材料価格の高騰や深刻な人手不足への対策、SDGs への対応に向けた商品やサービスなど、数多くの提案を頂き、回復道半ばの外食業界にとって大いなる刺激となった商談会であった。

大山泰正 JF 副会長・  
食材調達開発等委員  
長（右奥）の司会に  
よる開会式



開会の挨拶を述べる  
近藤正樹 JF 会長



今年の商談会は JF 賛助会員社を中心とした生産者団体、食品メーカー・卸、物流会社、衛生管理関連企業、容器・包装メーカー、機器メーカーなど 152 社・団体（160 小間）の出展のもと、JF 正会員社のバイヤーを中心に 1651 名が来場し、活発なビジネス交流が行われた。

近藤正樹日本フードサービス協会会長は開会挨拶で、「長期化するコロナ禍で消費者の生活様式や価値観などが大きく変化し、加えて世界規模での物価上昇、円安が続く、構造的な働き手の不足も深刻化するなど、外食産業に追い打ちをかける状況が続いているが、本商談会では様々な出展者より付加価値の高い食材、DX 推進のためのサービス、脱炭素・脱プラに対応した容器包装など、外食産業の課題解決につながる提案を頂いており、外食業界の今後に生かしていきたい」と述べた。

出展者からの提案を業界の課題別に分けると以下ようになる。



来場者で賑わう商談会会場



## ① 食材価格高騰対策

今年度の食材調達・開発等委員会では、コロナ禍と国際情勢の急変に立ち向かうために、円安による輸入食材・資材の価格上昇への対応やサプライチェーンの立て直しに焦点を当て、主力原材料の輸入動向、新たな輸入産地の開拓、物流コストの改善などに関する情報の収集に努めてきた。

商談会会場では新たな輸入産地として、高品質で生産量も安定しているトルコ産チキンやメキシコ産ポーク（住商フーズ㈱）、ジャガイモ生産量世界2位のインド産ポテトのフレンチフライ（東海澱粉㈱）（因みに世界1位は中国 <https://www.maff.go.jp/j/seisan/tokusan/imo/attach/pdf/r3shiryuu-1.pdf>）が紹介されたほか、長く使えて着色が進みにくいフライ油（㈱J-オイルミルズ）などコスト改善につながる提案も頂いた。また、北海道や関東圏で広範囲にわたって食品物流に特化し、好立地に高効率な物流網を構築するなど（共通運送㈱）、物流の効率化に関する提案も頂いた。



住商フーズ㈱のメキシコ産豚肉とトルコ産鶏肉



東海澱粉㈱のインド産ポテトのフレンチフライ



北海道全域に物流網を有する共通運送㈱



㈱J-オイルミルズの長持ちして変色も進みにくいフライ油

## ② 人手不足対策

長期化したコロナ禍は外食産業の労務問題にも様々な影響を及ぼしている。なかでも会員社にとって喫緊の課題は人手不足対策、雇用の確保・維持にある。店舗で働く社員およびパート・アルバイトの負担を軽減し、店舗オペレーションの短縮につながる数多くの提案を頂いた。下処理いらずで手作り感のある外食向け商品（ケンコーマヨネーズ㈱）や、早茹でによるオペレーションの効率化により受注後迅速にパスタ料理が提供できるスパゲティ（㈱日清製粉ウェルナ）、油調理の手間が要らず自然解凍でそのまま食べられる簡便さとおいしさを追求したえびフライ（マルハニチロ㈱）等が提案された。また、衛生管理においても省力化が求められており、営業後の調理場の床面洗浄を自動化して労務を軽減するなど、店舗業務全般における人手不足対策が提案された（東京サラヤ㈱）。



油調理の手間が要らないマルハニチロ㈱のえびフライ



ケンコーマヨネーズ㈱の下処理不要の商品



㈱日清製粉ウェルナの早茹でパスタでオペレーションの効率化

### ③ プラントベースフード (plant-based food) の広がり

植物由来の原材料を使用したプラントベースフードは、様々な素材から商品に進化したもので多様な形で提案された。動物性素材を使わず加熱も不要なガパオやキーマカレー、乳も卵も使わないスイーツのヴィーガンパンケーキ（㈱ニッポン）、大豆由来のゼロミートで作ったハンバーグやソーセージ、餃子等（スターゼン㈱／大塚食品㈱）、蓮根の水煮の技術を活用してウェットタイプの大豆ミートを開発し、大豆臭や食感を改善した水戻し不要の水煮大豆ミート（㈱マルハ物産）、大豆を丸ごと使用したヨーグルトのデザート（フジッコ㈱）などが紹介された。



スターゼン㈱／大塚食品㈱の大豆由来代替肉を使った商品



㈱マルハ物産の水煮技術を活用したすぐ使えるウェットタイプの代替肉商品



㈱ニッポンの外食向け半製品のラインナップ



フジッコ㈱の丸ごと大豆のヨーグルト

### ④ 国産食材の安定供給

外食のパートナーである国内農業は多くの課題に直面している。減少し続ける農業人口、加速する高齢化、生産規模の縮小に加えて、原油高騰の煽りを受けた燃料・農業資材の高騰が追い打ちをかけている。こうした状況下においても、意欲的に農業に取り組む生産者は少なくない。全国各地の農業生産者および生産者団体等から、外食産業向けの商品提案や安定供給に向けた取り組み等が提案された。沖縄県ならではの気候特性を生かしたオクラ、とうがらし等（㈱みやぎ農園）、輸入品との差別化を図り JGAP 認証を取得した国産パプリカや温室栽培で安定供給できるマイクロリーフ（㈱Tedy）、JF 産地見学会でつながりを持った産地からは、生産時期の異なる産地間リレーにより安定供給を図る業務用向けのブロッコリーやカボチャ等（JA 全農）、国産ジビエ認証取得のエゾシカ肉のメニュー（㈱アイマトン）、輸入小麦との価格差が縮小し安定供給が可能となった国産米粉（㈱米ワールド 21・日本米粉協会）、生産者の顔が見える有機農産物（㈱大治）、科学的データによる福島の米や水産物の安全性（東京電力ホールディングス㈱）などが紹介された。



㈱みやぎ農園の特徴あるオクラと唐辛子等



㈱TedyのJGAP認証を取得した温室栽培のパプリカ等



JA 全農の産地間リレーにより安定供給が可能な業務向け野菜

㈱柏崎青果は主力商品の黒にんにく、および健康野菜として脚光を浴びている赤菊芋（中央）の関連商品







左／(株)アイマトンの国産ジビエ認証取得のエソシカ肉  
右／生産者の顔が見える(株)大治の有機農産物

左／東京電力ホールディングス(株)は科学的データにより福島県の農畜水産物の安全性を訴求  
右／日本米粉協会の用途別基準に沿った米粉パウダー



## ⑥ 新たな環境への取り組み

本年4月より「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」(プラスチック資源循環促進法)が施行されている。脱炭素社会の実現に向けて、プラスチック製品のライフサイクルに関わる全ての事業者、地域(自治体)、消費者が互いに協力し合い、プラスチックの資源循環の相乗効果を高めることが求められている。一方、プラスチック製の資材・包材価格が上昇するなか、テイクアウト・デリバリーの定着により容器包装の使用量が大幅に増加していることから、プラスチック使用量の削減・軽量化が課題となっている。これらの課題のソリューションとして、サトウキビの搾りかす(パガス)で作った容器や植物由来のプラスチックで作ったカトラリーなど生分解性の資材(株)シンギ)、高速回転で揚げかすと油を分離し油を再利用する遠心分油機(ニチワ電機(株))、節水コマの定期的なメンテナンスと水使用量のリアルタイム把握による約30%の節水(株)アクアリンク)などが提案された。



揚げかすと油を分離して再利用するニチワ電機(株)の遠心分油機



(株)シンギの植物由来プラスチックの生分解性カトラリー(スプーン、ナイフ、フォークなど)



外食店舗で約30%の節水ができる(株)アクアリンクの節水システム



## ⑥ 食品ロスの低減

SDGs への社会的関心の高まりにより、フードサービス業界においても食品ロスの低減に対する関心は年々高まっている。カット野菜加工時に生まれる野菜の皮や芯から栄養分を抽出したベジベース（野菜出汁濃縮液）（デリカフーズ（株））、電子レンジ解凍で廃棄ロスのないスイーツ商品シリーズ（味の素冷凍食品（株））、ご飯を炊き分けする必要がなく白米に混ぜるだけで麦ご飯や雑穀ご飯になるレトルトのもち麦・雑穀（株）はくばく）などが提案された。



デリカフーズ（株）はカット野菜工場から出る野菜の端材や皮で野菜出汁（サスティナブルベジベース）を開発



味の素冷凍食品（株）の電子レンジ解凍で廃棄ロスのないスイーツシリーズ



炊き分けなしでご飯に混ぜるだけで雑穀ごはんができる（株）はくばくのレトルト商品

## ⑦ 新たな機器や研究開発

キャッシュレス化や DX 対応等、外食産業にも新たな機器やサービスの導入が進んでおり、食品分野では産学官連携による研究開発も活発になっている。出展者からは、セルフ会計に適した自動釣銭機（株）日本コンラックス）、テイクアウト・デリバリー需要に対応した非接触型商品受取りロッカー（株）寺岡外食ソリューションズ）、数百万人以上の携帯電話の位置情報から特定の場所・時間の滞在者データを分析し人流を把握するシステム（国分グループ本社（株））、水中の陽イオンを選択的に吸着除去しミネラルは水に残す水処理技術による水を用いた食品開発事例（農林水産省農林水産技術会議事務局 / 信州大学）などが紹介された。



（株）日本コンラックスの自動釣銭機



（株）寺岡外食ソリューションズの非接触受取りロッカー



国分グループ本社（株）の携帯の位置情報データを活用した来訪者分析サービス



農林水産技術会議事務局と信州大学が共同開発した有用なミネラルだけを残す処理をした水を使った食品

## ⑧ JF フーズインフォーマット

2000 年に協会の正会員と賛助会員などを結ぶ会員制オンラインサービスとしてスタートした「JF フーズインフォーマット」事業も今年で 22 年になる。外食産業が求める食材・商品に特化し、バイヤーと生産者・メーカー等を B2B プラットフォームで結びつけ、商談から請求までを一気に効率処理するワンストップ・システムの利用者は 80 万社・団体を超えた。その中から、今年は外食企業のオペレーションの簡素化等を提案する売り手企業 25 社が共同出展した。

フーズインフォーマットブース





左／地中海フーズ㈱がイタリア等から輸入した小袋タイプのイカスミ、カット済み乾燥トマト、トリュフ等  
右／広島水産㈱の業務用需要に対応した水産加工品

## 【まとめ】

今年のバイヤーズ商談会は新型コロナウイルスの感染が再拡大する中での開催となったが、出展者数、来場者数ともに昨年を上回った。実際に商品を手に取って味わうことができ、出展者から商品やサービスについて直接説明を聞けるリアルな商談会として、今年もバイヤーから好評価を得た。

出展者へのアンケートでは、回答したほぼ全ての出展者が JF 正会員企業との接点作りに期待しており（図 1）、また 61%が「商談会はとても有益であった」と評価している（図 2）。また、来場者へのアンケートでは、「関心のある商品・サービス」は「新メニュー・新商品の開発に向けた商材」と答えた人が 79.2%であった（図 3）。

このアンケートの結果を基に、来年 11 月の「JF フードサービスバイヤーズ商談会 2023」がさらに盛況な商談会になるよう努力していきたい。

図 1 出展者による本商談会の位置づけ

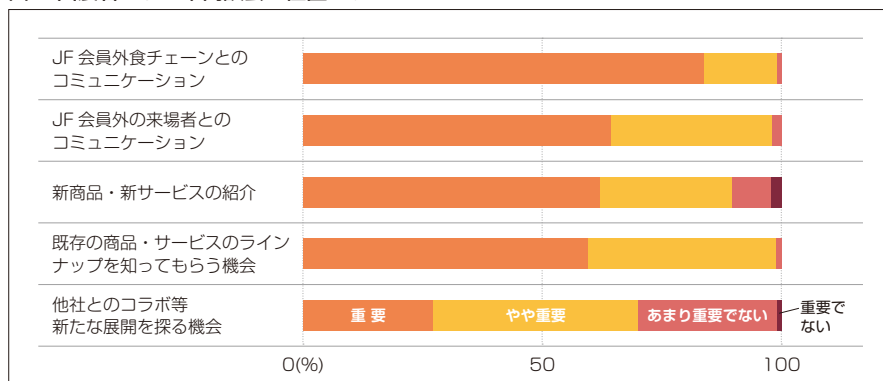


図 2 本商談会への出展の評価

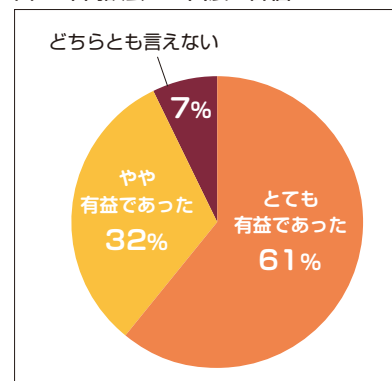
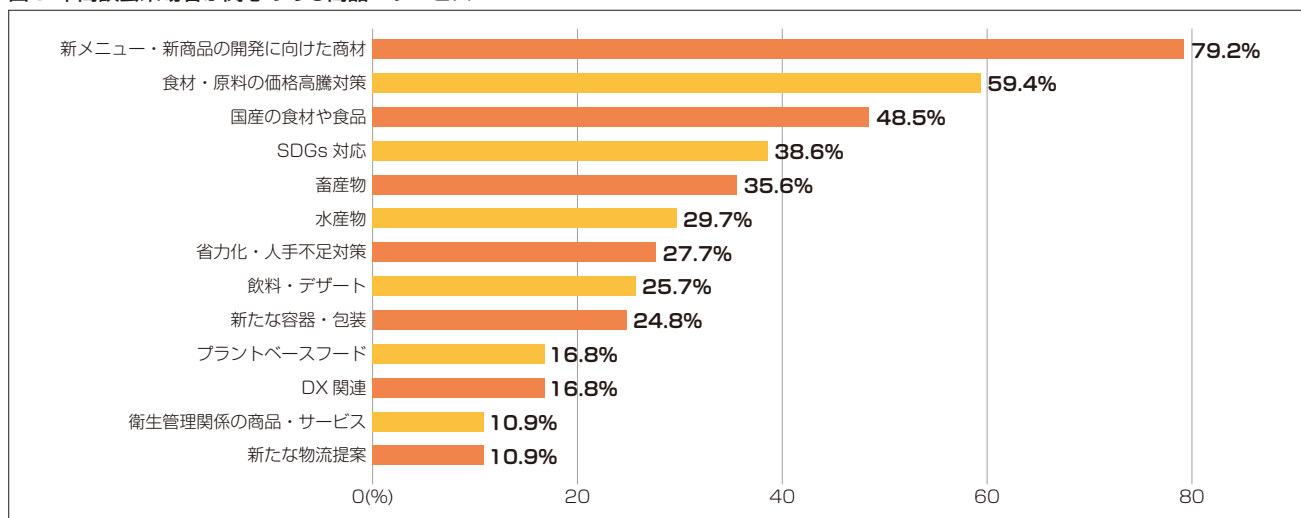


図 3 本商談会来場者が関心のある商品・サービス



公正取引委員会は4月8日に公表した「クレジットカードの取引に関する実態調査報告書」の中で、クレジットカードや他の決済方法の加盟店管理市場において、加盟店手数料低減の交渉およびカード会社間の競争を促進する観点から、自らカード発行や加盟店管理を行わない国際ブランドに対して、インターチェンジフィーの標準料率を公開することが適当であるとの考え方を示した。これを受けて Mastercard、UnionPay（銀聯）、および Visa の3社は11月30日にインターチェンジフィーの標準料率を公開した（15頁参照）。

政府が掲げるキャッシュレス決済比率80%という世界最高水準の目標を実現するには、他国と比べて高額な日本の手数料率の低減が欠かせない。今回の情報交換会では、公正取引委員会の吉川<sup>よしかわやすひろ</sup>泰宇<sup>やすひろ</sup>取引調査室長から上記報告書の概要説明を受けた後、質疑応答が行われた。

### クレジットカードの取引に関する実態調査報告書及び インターチェンジフィーの標準料率の公開について

#### クレジットカード市場の概要



公正取引委員会経済取引局  
吉川泰宇 取引調査室長

2021年6月に閣議決定された成長戦略実行計画においても言及されているように、「我が国におけるキャッシュレス決済の導入拡大に対する課題の一つとして、クレジットカード

加盟店手数料が高額であることが指摘されている。ヒアリングによると、加盟店手数料の約7割をインターチェンジフィー（クレジットカードでの決済があった際に、お店と契約する決済会社が、利用者と契約する決済会社に支払う手数料）が占めている。」

これを踏まえて公正取引委員会は2021年7月～2022年2月にクレジットカード取引実態調査を実施し、2022年4月に「クレジットカードに関する取引実態調査報告書」を発表した。

これに先立つ2018年2月～2019年2月にも、公取委は国際ブランドとクレジットカード会社との取引実態等に関する調査を実施し、2019年3月に「クレジットカードに関する取引実態調査報告書」を公表した経

緯がある。

本年4月の「クレジットカードに関する取引実態調査報告書」では、国際ブランドのカードを2つのカテゴリーに分類している。カテゴリーⅠのVisa、Mastercard、UnionPay（銀聯）は、自らはカード発行や加盟店管理を行わない。カテゴリーⅡのJCB、American Express、Diners Club は、自らもカード発行や加盟店管理を行う。

また、取引についても2つに区分し、国外で発行されたカードが国内で使用される取引（インバウンド取引）および国内で発行されたカードが国外で使用される取引（アウトバウンド取引）を「国際取引」とし、国内で発行されたカードが国内で使用される取引を「国内取引」としている。国内取引の取扱高は70.6兆円で、カード取引全体の95.6%を占めている。さらに、国内取引をオンアス（on-us）取引、すなわち、イシュー（カード会員と会員契約をするクレジットカード）とアクワイアラ（加盟店と加盟店契約を締結するクレジットカード）が同一の会社である取引と、オフアス（off-us）取引、すなわち、イシューとアクワイアラが異なる取引とに分けて取扱高を見ると、オフアス取引が45.4%を占めていた（図1）。



このオフアス取引が発生した場合に、アクワイアラからイシューへ支払われる手数料がイシュー手数料である。そのイシュー手数料のうち、カテゴリⅠの国際ブランドを経由したオフアス取引（主に大手クレジットカード会社間のオフアス取引）で発生する手数料をインターチェンジフィーという（図2、図3）。インターチェンジフィーの料率はクレジットカード会社が個別に国際ブランドとの間で決めることになっているが、クレジットカード会社は無数にあるので、イシューとアクワイアラが個別に国際ブランドと料率を取り決めるというよりもむしろ、国際ブランドがデフォルトの料率として独自に設定した標準料率が適用される場合が多い。標準料率はカードの種類、加盟店の業種、取引の種類等によって異なる。調査では、イシュー手数料がオフアス取引に占める割合は平均1.56%であった（図2）。

加盟店でクレジットカード決済が発生した場合に、加盟店からアクワイアラに支払われる手数料を加盟店手数料と言い、アクワイアラはイシュー手数料のほかに、加盟店の取扱高・売上高、他のアクワイアラが提示する手数料、同一産業区分の他の加盟店に適用する手数料等を考慮して加盟店手数料を設定する。調査では、平均加盟店手数料率はカテゴリⅠのブランドを使った場合で2.63%、カテゴリⅡで2.89%となっている（図2）。平均的な手数料率はアクワイアラが1%～2%、イシューが1.56%となる。また、アクワイアラとイシューは国際ブランドに対し

図1

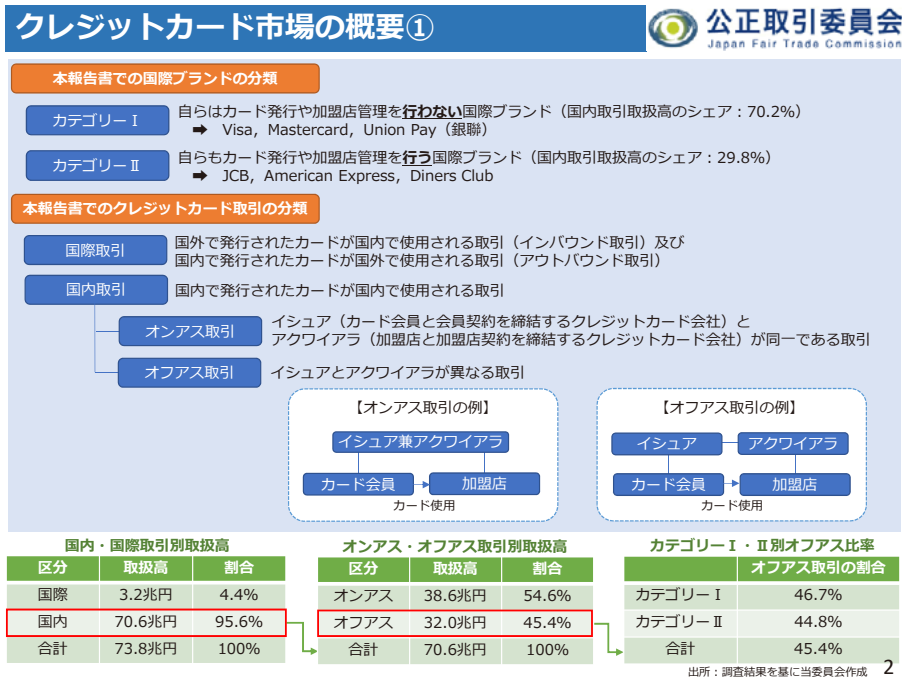
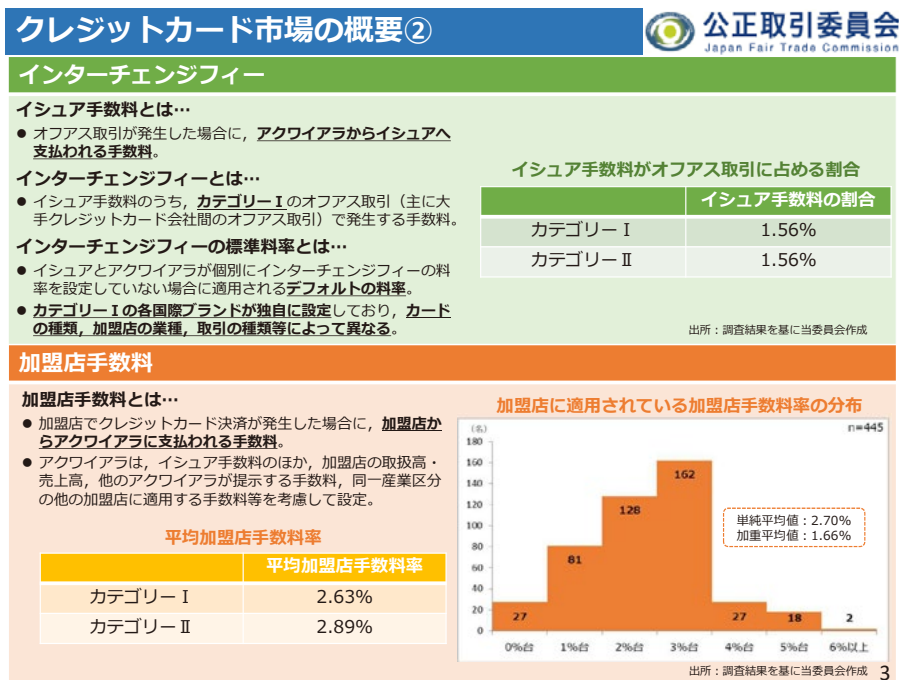


図2

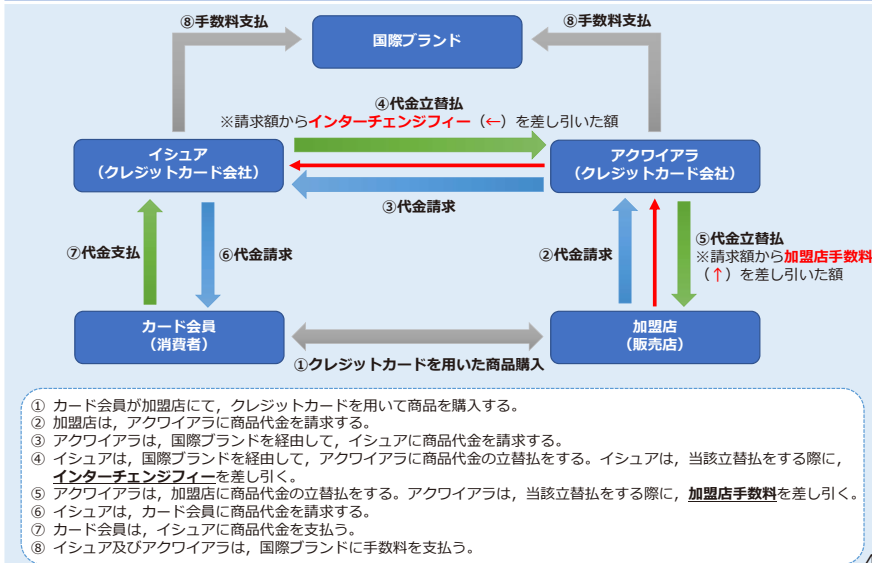


それぞれ手数料を支払う（図3）。

現在、消費者に対して支払金額の1%をポイントとして還元するカード会社（イシュー）は多いが、イシューの取り分は平均1.56%なので、1%以上のポイント還元は難しい。2%以上のポイント還元も珍しくはないが、それが可能となるのはアクワイアラとイシューの機能を兼ね備えて手数料収入が多くなるカード会社である。

取引の流れ（カテゴリーⅠのオフアス取引の場合）

アクワイアラとイシュアは  
国際ブランドに対してそれ  
ぞれ手数料を支払う



4

加盟店管理市場—競争促進への期待

クレジットカード加盟店の売上高と加盟店手数料率の関係を見ると、年間売上高が1000万円未満の店舗は3.58%、1000億円以上では1.61%であった。カード会社が設定する標準的な加盟店手数料率は加盟店の業種によってばらつきがあり、飲食店が最も高い水準となっている。業種別に差異がある点について、カード会社は未回収リスクの差によるものと説明しているが、そこに相当な理屈はないのではないと思われる。加盟店手数料率をどのように下げたかという聞き取り調査では、次のような回答が得られた。

- ・ 決済代行業者よりも直接クレジットカード会社と契約して手数料の負担を軽くした。
- ・ 取引先金融機関との関係でクレジットカード契約をせざるを得なかったが、金融機関系列は加盟店手数料が高いので、流通系のアクワイアラに切り替えた。

アクワイアラがイシュアに対して支払う料率が分かると、それを加盟店が自店の手数料率と比較することにより、アクワイアラに対する手数料引き下げ交渉が活発になることを期待している。

クレジットカード市場にはアクワイアラ間の加盟店獲得競争があるが、実態調査によれば、十分な競争環境があるとは思えない。また、国際ブランド間の競争が働いておらず、消費者、加盟店、クレジットカード会社のいずれの立場から見ても、ブランドの乗り換えは非常に困難となっている。

カテゴリーⅡのカード発行と加盟店管理の両方を行う国際ブランド（JCB、アメックス、ダイナースクラブ）、および国際ブランドとフランチャイズ契約を結んでいるクレジットカード会社（フランチャイジー）は、ともにアクワイアラであるが、このアクワイアラ間の加盟店獲得競争は活発でない可能性がある。というのも、カテゴリーⅠの国際ブランドとⅡの国際ブランドの平均加盟店手数料率を見ると、カテゴリーⅡ（2.89%）はカテゴリーⅠ（2.63%）よりも高い。カテゴリーⅡのJCBに対しては、フランチャイズ同士が競争を避けることのないよう周知を求めている。

ほとんどのクレジットカード会社は、オンアス取引とオフアス取引に対する加盟店手数料を分けて設定していない。インターチェンジフィーの標準料率が公開されてオフアスの加盟店手数料が下がれば、オンアスも下がると考えられる。VisaとMastercardの手数料率が下がれば、加盟店はJCBとも交渉しやすくなると思われる。インターチェンジフィーの標準料率を公開することは、クレジットカード業界にとっては都合のよい話ではなく、業界内の反発がある。公正取引委員会はカテゴリーⅡの主な国際ブランドに対し、加盟店から要望があった場合には、アクワイアラとして自らのイシュア手数料について可能な範囲で説明することが望ましいと伝えている。さらに、カテゴリーにかかわらず、インターチェンジフィーやイシュア手数料の平均的な料率を公開することが望ましいので、カテゴリーⅡの国際ブランド内のアクワイアラ間の競争も促していく。

# 質疑応答

(Q：JF 会員 A：吉川公取委取引調査室長)



**Q**▶ 海外の手数料は米国で1%前後、アリペイで0.3%と聞いている。シンガポールでは3日後には加盟店に現金が入ってくるという。日本は加盟店のリスクがものすごく大きく手数料が3%と高い。中小・零細企業で経常利益が3%を超える企業は1/3ぐらいしかない。小売業でも平均2.7%の経常利益を超えているのは1/3の企業だけ。この状態でキャッシュレスの手数料がどんどん高くなると、キャッシュレスになればなるほど、外食を含めて零細な小売業ほど困る。汗をかいて遅くまで土日もなく働き、家族を育てなければいけない、時給もどんどん上げていかなくてはならないという中で、生産性の低い業種はたまらない。カード手数料が海外並みに下がれば、キャッシュレスで釣銭の準備も要らない、社内不正もなくなる、労働時間も短縮され、強盗の被害も減る。だが今は大きな企業ほど助かるようなキャッシュレスになっているのではないか。

**A**▶ 元々競争がとても激しい業種において3%の料率は非常に大きいという指摘はその通りかと思う。日本の手数料率が高い本当の理由はよく分からないが、歴史的に現金に対する信用が高いことも関係あるのかもしれない。消費者へのポイント還元といった部分の負担が大きすぎるために、それにつられて加盟店手数料が高止まりしているとするならば、それは少し歪な構造と言わざるをえない。消費者に利益があるように見えても、最終的に自分たちが使うサービスの値段に跳ね返ってくるのであれば、全く意味がない。

インターチェンジフィーの公開は、加盟店の交渉促進に繋がり、また、クレジットカード手数料の仕組みを世の中に知らせることで、ポイント還元が誰の負担によってできているのかが伝わり、キャッシュレス社会の健全化、正常化に繋がるのではないかと。企業努力がきちんと評価されるような市場を作っていくことが、我々の大事な仕事だと思う。

**Q**▶ 弊社では大手ディベロッパーの商業施設に入っている店舗もあり、出店契約では、ディベロッパーが使っているアクワイアラを使わなければならないと記されている。我々は自分たちの契約しているアクワイアラを使いたいのに、ディベロッパーの指定に従わなけれ

ばならないのは、独占禁止法の優越的地位の濫用ではないか。向こうは交渉にも応じない。我々のポスレジはチェーンとして契約しているアクワイアラと繋がっているのだから、二度打ちする必要がなく生産性も高い。だが、商業施設に入っている店舗では、ディベロッパーの端末を使った上で、弊社のポスレジを使い、わざわざ生産性を落としている。ディベロッパーの端末を使う理由が全くわからない状況で、さらに高い手数料を支払わされる。商業施設に入っている我々の加盟店(フランチャイジー)は現金払いを好み、キャッシュレスをあまり好まない。この問題に対して公正取引委員会として取り組めることがあるのか伺いたい。

**A**▶ 非常に興味深い部分でもあるが、一般的にデパートとか商業施設での出店は、ディベロッパーやデパートのレジを使うことが契約で義務付けられているケースがほとんどだと聞いている。

**Q**▶ 我々のチェーン店は自分のレジを持ち込んで売上報告などを処理していけるので、ディベロッパー側のレジを使わなくてもやっていける。だが、キャッシュレス決済の端末だけはディベロッパーの物を使ってほしいと言われる。すでに PayPay のコード決済を使っているのに、あるディベロッパーは新しく PayPay を入れたので、契約だからディベロッパーのキャッシュレス端末を使ってくれと言い張る。でも、そんな契約はしていない。我々はいわば“店子”の立場なので、自分たちのも使わせてくれと言い続けていたら、次の契約のことをちらつかされた。

**A**▶ 該当し得るとすれば、優越的地位の濫用の部分だと思うが、ただ、優越的地位が相手側にあることの証明は少しハードルが高い。その場所への出店ができなくなれば御社のビジネスが成り立たないとか、代替的な出店先がもうないのだという要件を満たした場合には、優越的地位の濫用と言えるが、その場合、取引依存度が相当高くないといけない。我々も優越的地位の濫用を巡って過去に何度も摘発しているが、裁判でもなかなか勝てなくて負ける例が多い。ただ、契約には記入されていないのに後から言われて無理やり強いられるとなると、悪質性は高く、民事的に争う価値があ



るのではないかと、個人的には思う。ディベロッパーが店子に対して常に優越的地位にあるという理由づけは難しい。自分のビルの建物の中でビジネスがしたいなら、このアクワイアラを使うようにと、ディベロッパーが義務付けること自体が独占禁止法の問題かというところ、少し難しいところがある。

**Q▶** 飲食業界として何か行動をして、アクワイアラと戦うのがいいのか、個々の会社でやる方がいいのか？ JCB の売上高は10兆円で、利益は3%の3000億円もある。JCB の株主の8割が銀行系で、この辺が手数料が絶対下らない理由なのかなと思う。加盟店が3900万店でJCBの経常利益が3000億円とすると、1店舗あたり1億円近くの利益を上げていることになる。株主の大半を占める銀行系にメスを入れないと全体の料率が下がっていかないのではないかと？

**A▶** 飲食店の手数料が高いのは我々の調査結果でも出ているが、その理由は正直よくわからない部分がある。しっかり交渉をしていくことで下がる余地はありえると感じるが、ただ、団体として交渉するというのは、我々として少しナーバスにならざるを得ない。団体を通して働きかけるのであれば、前もって相談いただければ、それが大丈夫かどうかお答えさせていただく。具体的な料率を皆で話し合って何パーセント以下にするように頑張るぞと言うと、すごく生々しくなってしまう。一般的に飲食店はこんなに高いのに、それに対する理屈はそれほど無いのではないかという認識を、皆さんで共有して、業界の慣行を変えるために団体として働きかけるのであれば、できることがあると思う。JCB はもともと銀行が集まって作ったブランドで、今回の調査結果に何かが出ているわけではないので軽々しく言えないが、銀行の強い立場が、加盟店手数料の高止まりに何らかの関係をしてるのではないかとと思う。日頃の融資とセットになっている部分での交渉は、おそらく難しいだろうというのはなんとなく想定できる。金融機関の立場の強さが影響していることは十分に感じられるかと思う。ディベロッパーが大きい商業施設を作る際にも、おそらく銀行が強いので、融資をしてもらった交渉の一つとして、グループ会社のクレジットカード契約が入っている可能性がある。そういうカードの加盟店契約はどうしても手数料率が高くなるだろうし、のちの交渉は難しいだろうと考えられる。金融機関が融資と引き換えに何かをさせるとか、

融資をして欲しかったら保険も契約しなければいけないということになれば、優越的地位の濫用ということになり、公取委は金融庁と手を組んでそういうことがないように取り組んではいるけれども、我々の目の届かないところでは理屈通りにならないのだろうなと感じることが多い。

**Q▶** 国はキャッシュレスとかマイナンバーカードとかでIT化を進めようとしているにも関わらず、相変わらずマイナンバーもキャッシュレスも諸外国に比べたら全然シェアが小さい。その原因はやはり手数料率が高いことだ。なぜもっと早くに国とか金融庁とかが法規制をちょっと直すとかが、銀行に指導を与えとかしないのか。その辺が一番問題なのではないか。

**A▶** イシュー手数料率は1.56といった数字が出ているが、それ自体の妥当性も含めて、今後そこにも競争圧力が働いていくとは思っている。もちろん今の数字がいいわけではなくて、さらに下がるように市場をモニターして色んな働きかけをしたい。おそらくクレジットカードの部分が自主的に引っ張って下がっていくことはなかなか難しく、むしろキャッシュレス決済の方の手数料にクレジットカード側が揃えていくような流れが、可能性としては一番高いように思う。ポイント還元が変わらないと、料率は1%以下には下らない。イシュー手数料が1.56%で、1%がポイント還元で消費者に行くとなると、加盟店手数料は絶対に1%は超えてしまう。

**Q▶** ポイント還元も、使わないで捨てているポイントが相当な金額、数千億円とかになっている。それが金融業者の利益として戻っていく。

**A▶** おっしゃる通りで、消費者がうまく騙されているところもある。その辺も含めて、もう少し実態が明らかになればいいと思う。キャッシュレス手数料自体を下げろという求めに対しては、公取としては値段が高いとか安いとかに口出ししないのが基本的なスタンスだ。競争で決まるものであるから、我々は競争しているか、していないかを取り締まり、「高い」「低い」には言及できない。だが、今のクレジットカード手数料は明らかに高い。高いのだが、向こうが「では何パーセントだったら正常なのか？」と問えば、答えようがない。政府が価格を決めるのは絶対にあってはならないことなので、難しいところはありつつも、できる限り正常化のための努力をしていきたいと思う。

**Q**▶ 今、アジアもヨーロッパもアメリカも手数料率は1パーセント前後、オーストラリアなどは0.5という話もある。それと比べて、なぜ日本がこんなに高いのか、国会でも誰も言ってくれない。やはり外食産業の政治力の弱さだと思う。

**A**▶ 確かに海外との差はあまり説明がつかず、そこはなんとかとしても改善していく必要があると思う。今回の我々のVISA、マスターカード等に対する取り組みも、公取だけでは全然言うことを聞かないので、経産省のキャッシュレス推進室と束になって、両方からの圧力でなんとか実現できた。今後も経産省の担当課とやり取りを続けながら、どんな取り組みができるか考えていきたい。クレジットカード会社は「なんで海外と一緒にじゃなきゃいけないんですか?」と言う。歴史的な経緯の違いしか理由として考えにくい。海外でも結構ばらつきがあるのは事実で、高い手数料率が課されている企業もある。逆に日本でも、少数だが1%以下のケースもある。ほとんどがオンアス取り引きだと思う。大きなショッピングサイトの運営会社では、手数料率がかなり低いところもあると思う。海外との差も含めてなんとか改善されるべきだと思っている。

**Q**▶ 手数料率を力で下げさせるのはなかなか難しいと思うが、本来手数料を下げる原動力は競争力、本当に競争しているかどうかだと思う。昔のことだが、証券会社の売買手数料は基本自由だった。大手から小さいところまで一律同じだった。ところが一旦このファイヤーウォールが取れて、いわゆる本当の意味での自由競争になった時に、ネット証券とかも出てきて、手数料の無償化も見られる。逆に大手証券は手数料率を上げたが、高い手数料でもここ取引したいという企業がそこに紐づいている。どこに収益源があるかというところ、ファイナンスというところで、もしかしたらクレジット会社とその裏側にある銀行との間で、談合とは言わないが、あまり競争を働かせるものではないという判断がどこかにあるのではないか。クレジット会社の手数料を本当の意味で見直す必要があると言うなら、クレジットカード会社間で競争が働いてるかどうかのチェックを是非モニタリングしていただきたい。

**A**▶ 11月末にインターチェンジフィーの標準料率が公開されれば、このクレジットカード取引の結果がそれなりの大きな話題となり、色んなところで影響が出てくると思う。今まで伏せられていたことが明らかにな

ることで、競争が活発になっていくのではと期待する。その辺を含めてしっかりモニターしていきたい。11月末に出る数字は、業界の皆さんの期待とはちょっとかけ離れて、話が違うじゃないかというようなことがきっとあると思う。今までの取引慣行がいったん破壊されて、新しい慣行ができる中で、正常化していく部分が広がればいいと思う。

**Q**▶ 質問が何点かある。一つは、国がキャッシュレス化を進めているが、電子マネー、デビットカード、クレジットカードのどれに重点を置こうとしているのか。二つ目は、国民の数云々よりも、国ごとのカードのシェアと企業数がどのくらいなのか。日本はアクワイアラとイシュアの会社が多いが、外国は少ない。例えば中国は12億人いてもクレジットはほとんどが使えない。電子マネーと銀行のデビットカードがほとんどで、電子マネーも安心して使えるのはアリペイとウェイシンと銀聯のほぼ3社だけ。12億人のうち、アリペイとウェイシンの両方を使っている人が8割いる。それだけのシェアがある中で3社だから、手数料が安くても成り立つのではないか。日本は1社あたりの規模が小さいから、手数料を上げないとやっていけないのではないか。中国は資本主義国ではないので、5年前だったか、電子マネーを一律0.3%に変えた。それまでは自由競争で、当社も初めて使う時は1年間は0(ゼロ)、次の年からは0.5、0.3となって、国が介入して上限を決めた。三つ目の質問は、料率を公開している国で、国が関与して何パーセントまでと決めているようなことはあるのか。

**A**▶ 一点目、日本の国はどれがメインのキャッシュレス決済だとかは決めていない。それは市場の中で決定されていくことだ。交通系のIC、QRのPayPayなどに加えて、今はVISAタッチなどのクレジットカードのタッチ決済もある。その中でどれが生き残っていくかは、今後の競争の中で決まっていくことだと思う。二点目は、今回海外のことをあまり調べていないので正確な情報を持っているわけではないが、色んな業界の方とお話をする中で、カード会社の数の違いについて、類似の意見をお聞きすることはあった。なぜかは分からないが、やはり金融機関の数と関係があるのではないか。色んな地域に色んな銀行があって、そこがカード事業を行っている。色んなところと加盟店契約が締結される理由の入り口に、銀行との付き合いがあ

るのかなと想像する。三点目、海外では国が関与する例もあり、EU では上限を決めており、その規制とセットで情報を開示しなければならない。EU 諸国では上限規制が法的に義務付けられている。アメリカはそういう規制がないが、情報公開が行政指導的なこととして事実上行われている。法律で抑え込むのは一つの手段として考えられなくはないが、日本の今までの法律の流れ、立法の方向性からすると、何かの物について「値段をこれ以下でなければならない」という法律を新たに作るのは少しハードルが高いように感じる。

**Q**▶ 加盟店手数料は0%台もあり、5%台もあり、業界によっても若干違う、会社の規模でも違うという話だが、その理由がよく分からない。おそらく過去の例から、そうした基準を設けているのかなと思うが、そうだとすると適正な競争になっていないのではないのか。

**A**▶ おっしゃる通り、差別化の分析が必ずしも合理的ではないだろうという想像はつく。したがって、偏ってしまった理由の裏に、優越的地位の濫用とか、クレジットカード会社の競争が働いていないなど、原因が潜んでいる可能性は十分ありえるので、そこは引き続きよく見ていかなければならない。例えば、取引高に応じて料率が下がること自体は、経済的に合理的な側面もあるので、それ自体を問題視することはできない。経済的合理性に基づかない差というのは、元々の原因に問題がある可能性もあり、その行為自体は差別対価という枠組みで独禁法上の問題を生じる可能性がある。そこはしっかりと見ていかなければならない。本当にばらつきが合理的なものであるかどうかは、我々も非常に関心が高い。一方で、一部の偏った話ではあるが、「加盟店手数料がなぜこんなに高いのか」と我々がクレジットカード会社に聞いた時に、「提示された手数料そのまま契約してくれるんで」と答えたところがあった。「はじめに高めのボールを投げたら打ち返してこなかったものを、なぜこっちから下げなきゃいけないんですか」というのだ。まずは交渉ベースが大事だと。いずれにしても不合理な差がないかどうかは、注意深く見ていかなければならないことだと思う。

**Q**▶ JCB カードがなかなか手数料率を下げてこない理由は分かった気がする。基本的に JCB はカード発行会社であり、またカードの加盟店管理もするということで、なかなか飲食店に対して手数料率を引き下げようという意欲が湧かない。ところが VISA、マスター

はブランド貸しだから、先ほどのお話のように自分たちの加盟店拡大に意欲的で、売上を上げるためなら若干手数料率を下げてもいいという意欲が働く。

また、VISA とかマスターの標準料率が公開されることにより、JCB カード等の料率引き下げのきっかけ、あるいは圧力になるというお話もいただいた。協会ではカード会社と協会会員が情報交換をしたことがある。ある協会会員が JCB に対し、手数料率が高いから加盟店を辞めると話したら、私どもは構わないがカードを持っているお客様が困るのではないかとのお話があったという。これが直ちに優越的地位の濫用に当たるとは思わないが、カード会社がもし仮にそういう発言を飲食店経営者にしたら、これはペナルティにならないのか。それから、JCB に対してカード手数料率を下げないなら加盟店をやめる、やめなくても JCB のマークを店から外すと言ったら、慌てて0.1%下げてきたというような交渉もあったと聞いている。最後に、本日の資料の中に名前が出ているキャッシュレス推進協議会が、実際には経産省の主導で、数年前に手数料率、特に中小企業事業者に対しての手数料率の上限を定めたと聞いている。この資料の調査はキャッシュレス推進協議会なり経産省なりが上限を決めた後の調査なのか。

**A**▶ キャッシュレス推進協議会で手数料率の上限を決めたことはないと思う。提案はあったかもしれないが。JCB との交渉は、先述のように、JCB はアクワイアラの立場で競争がないために、加盟店手数料が下がりにくい。JCB にはアクワイアラ同士で競争させるよう働きかけはしつつしている。競争がなかなか進まない原因は、もともとの銀行体質にもあると思う。仮に JCB 側から加盟店に対して取引を打ち切るようなことを言ったとしても、その発言ですぐペナルティというのは非常に難しく、該当するとすれば優越的地位の濫用ということになる。けれども、例えば業界全体で手数料を下げていく方針の中で、一方的にとんでもない引き上げを決定するといった極端な場合には、優越的地位の濫用に該当しうろと思うが、普段の交渉の中で起きた場合にはなかなか難しいと思う。JCB を外すのは一般ユーザーからすればもちろん不便になることは間違いないが、それを持ち出すことも優位に交渉を進める上では一つの手段になり得ると思う。消費者側に交付したアンケートの結果、一つのブランドの



カードしか持っていない消費者は限られているので、JCB がなくて困る消費者が出てくる割合はそれほど大きくないとも考えられる。それなら VISA で払う、マスターで払うという消費者が実は多いのではないか。一つのブランドしか持っていない消費者は45%で、55%の消費者は2ブランド以上のカードを常に保有している。また、どのブランドのカードを持っているかと聞くと、まず VISA を持っている人が73%、JCB は56%、マスターは40%という数字が出ている。この数字が JCB の取引の強さを表す数字でもあり弱さでもある。VISA とマスターを押さえているならば、JCB が本当に必要かは、こうした数字を示して、JCB の力はこれぐらいのはずだと示すのも、交渉材料にならないかなと考えたりしている。

**Q**▶ 以上の話を聞くと、やはりオンアス取引がネックになっているのではないかなと思う。カード会員の利益を考える側と、加盟店と契約をするクレジットカード会社の側、これが同一だとしたら相当、競争原理に反しているのではないか。このあたりにメスを入れない限り、JCB の体質は変わらないと思う。独占禁止法で分割などできないものか。

**A**▶ なかなかそこまではなりにくい。組織の分割はできることにはなっているが、一度も例が無いので難しいと思う。

**Q**▶ 以前に JCB、ダイナース、アメックスに関しては、手数料率が下がらないから、みんなでボイコットしたらという話が出たことがある。地方に行くと、銀行が子会社で運営を全部引き受けているので、ボイコットなどして融資が止まったとなったら、独占禁止法には該当するのか。

**A**▶ それは独占禁止法にあたる。クレジットカードでの取引がうまくいかなかったからといって融資を一括返済させるなどと言うと、それはもう優越的地位の濫用として問題になるし、銀行側も金融庁から相当厳しく言われているはずなので、それは基本的には絶対にあってはならないことだ。

**Q**▶ 手数料の高いカードを皆でボイコットすることはあまりいいことではないと思うが、例えば3.6とか3.7とかの手数料率になったときに、そういうやり方しかないのであれば、そうするののも一つの手段という意見は、前の委員会の時にも出ていたと思う。

**A**▶ 強く交渉に臨むという意味では一つの手段としてあ

り得ると思うが、少しギリギリの判断になるはずなので、事前にご相談をいただきたい。そうした取り組みが OK になる可能性も十分あるが、事前にご相談をいただければ、一つの団体としての交渉のやり方はありえると思う。

☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ ☆

Visa、UnionPay（銀聯）、Mastercard が公表したインターチェンジフィーの標準料率は、公正取引委員会のホームページから各社のウェブサイトへリンクできるようになっている (<https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/nov/221130creditcard.html>)。

直接、各国際ブランドの公表資料を入手する場合は以下のサイトから。

- Mastercard (<https://www.mastercard.co.jp/ja-jp/business/interchange.html>)
- UnionPay（銀聯）(<https://www.unionpayintl.com/en/IRF/>)
- Visa (<https://www.visa.co.jp/about-visa/interchange.html>)

しかしこの3社の標準料率一覧は、誰が見ても分かりやすい情報公開とは言い難い。加盟店がこの標準料率を盾にしてアクワイアラに交渉すると手数料率が低減されるのではないかというのは、いささか楽観的すぎる。

JF は以前から、先進諸国と比較して高額な国内のクレジットカード手数料を問題視し、2010年8月のジェフマンスリーで米国小売業界の手数料率引き下げへの闘いを紹介したことがある。米国でも、かつての手数料は先進諸国の中で高い水準にあったが、これを引き下げるために、外食を含む小売業関連諸団体がロビー活動や集団訴訟を展開し、カード市場の競争環境を促す改革法案の通過に一定の役割を果たした。

政府がキャッシュレス決済の促進を目指すのなら、少なくとも外食産業をはじめとする一部業種に対し不当とも言える高い手数料率が標準料率として設定されていることが、公正な競争による日本経済の活性化を妨げていることを認識していただきたい。

協会は今後も粘り強くこの問題に取り組み、小売業関係団体とも連携しながら、適切な競争環境のクレジットカード市場となるよう行政に働きかけていきたい。

## ■ 外食産業の現況と課題

近藤 正樹協会会長

以下は8月・9月のJFブロック協議会にて行われた近藤会長の講演内容を更新したものである。

### 【外食売上状況】

2020年以降の月次売上は、コロナ感染状況に連動して感染拡大時には下がり、感染がピークアウトすると上がっている。ただ、業種によって状況は異なり、ファーストフードの健闘はテイクアウトの普及と、一人でも入りやすく、滞在時間が短時間で済むからだ。一方、ファミリーレストランは苦戦、居酒屋はかなり厳しいという状況にあり、客足は戻っていない。

ケンタッキーに関しては言えば、全体としては良いが、オフィス街や一部ショッピングセンターのフードコートは人流が激減し、苦戦している。一方、郊外のロードサイドの店舗、ドライブスルーなどは好調で、トータルすればプラスという状況だ。FC（フランチャイジー）企業の中にはショッピングセンターへの出店が主なところもあり、厳しい状況だという話も聞いている。立地によっても売上状況に大きな差が表れている。

### 【市場規模 31%減】

協会の市場規模推計では、外食産業の売上は1997年にピークを迎え、その後少しずつ減少し、2011年の東日本大震災を経て、その後は徐々に増加していた。増加要因の一つはインバウンドの増加で、2019年には1日平均約60万人が日本に滞在し、一人1日平均5000円ほど外食をしている。売上は1日30億円、年間では約1.1兆円となる。2020年になるとそれが一気に失われ、国内では外食の自粛の傾向が大きな影響を及ぼし、協会の年次のデータでは、会員企業の売上は年平均約15%下落した。協会会員企業には比較的健闘しているファーストフードの比率が多いことから15%に留まっているものの、日本全体の市場規模を見た場合、約31%の下落となる。政府とマスコミには、売上約3割減（15%減ではなく）と影響が大きいことを強調して訴えていく方針である。

### 【事業環境の変化、行動様式の変化】

コロナによって様々な事業環境が変化している。完全に終息したとしても、コロナ禍で生まれた新たな文化・

行動様式が多数残っていくものと思われる。外食する人々の行動変化は立地に影響され、都市部や繁華街、オフィス街や観光地では、外食は苦戦しているが、郊外立地・ロードサイド・住宅生活圏の駅の周辺などは比較的健闘している。出勤しても、会社帰りに会社の近くで食べる人は少なく、自宅近くまで帰ってきてから家で食べるのか、何かを買って帰るか、どこかで食べていくかを考える人が多くなった。そして、大型ショッピングモールよりも中小型の商業施設へ、目的のものだけを買うに行き、短い滞在時間で用事を済ます人が増えている。目的のところだけに行くということで、看板料理など、目的のものを食べに行くことはあるが、買い物ついでにショッピングモールで食事を済ますという人が減少しており、フードコートなどはやはり人流が減っている。食べるものを決めてからお店に行く人が増えているため、そこで選ばれるようにならなければならない。最近では、家庭では食べられない物やなかなかうまくできない料理を提供する店や、安心感がある近所のなじみの店（いつものおいしさ、いつものサービス、いつもの雰囲気）が選ばれることが多い。また、インバウンドの団体旅行客が減ったことから大人数での利用も激減した。飲み会、宴会も少なくなり、会社が人数制約をかけている場合もある。そうした企業の人たちはプライベートでも宴会を主催することはもちろん、参加することも控えるようになっていく。

### 【直面する課題】

(1) 市場回復に向けて：コロナ禍の中、各種補助金や時短・休業協力金、雇用調整助成金をフルに活用することでなんとか凌いできたものの、これからが正念場である。取り巻く環境がどんどん変わる中、市場回復に向けて変化に対応していかなければならない。市場規模が3割縮小する中で採算を取るべく施策を考えなければならないが、客足が戻らないと発想が後ろ向きに

#### 事業環境の変化

● 2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大により、予見されていた社会に急速に近づく事に加え、新しい生活様式・ニーズが生まれ出された。企業はこれらの事業環境に適応する戦略・戦術が求められる。

これまでの事業環境		+コロナ禍で起きたこと	
食の安全・安心志向	モノ消費からコト消費へ	外食から宅食・内食へのシフト	非接触サービス(ECサイト・デリバリー)の利用率
少子高齢化(人口減少)	技術革新(AI, IoT)	人の生活圏・行動時間の変化	キャッシュレス決済・事務手続きの効率化
労働力の確保競争	原材料・物流費の高騰	時差通勤・テレワークの一般化	三密回避の徹底
自然災害の常態化	インバウンド需要の停滞	消費低迷の長期化懸念	インバウンド需要の激減

なりがちだ。ゼロからスタートして需要を創造していく気持ちでやっていかなければならない。状況によっては、思い切ってお店を移転をしたり、業態を変えたりすることも必要、採算を取るために商品数を減らし看板商品に磨きをかけていくのも一考。

協会は業界全体を活性化するために、インバウンドの再開や、Go To Eat の復活等による外食奨励策を政府に要請している。また消費税の減税も望んでいるが、現政権は消費税減税には難色を示している。外食産業は特に店内飲食で大きな打撃を受けたので、それに対して何らかの配慮があってもいいのではないかと。少なくとも店内飲食に対する 10% の消費税を、持ち帰りと同じ 8% の軽減税率にするよう要請している。

- (2) キャッシュと人財の確保：一部でゼロゼロ融資の返済が来年から始まる。その際、スムーズな借り換え、据え置き期間延長ができるよう、政府系の銀行によるサポートをお願いしていく。現在も感染拡大のさなかにあり、休業する場合は雇用調整助成金も必要なので、引き続きの延長を要請した結果、雇用調整助成金の支給金額は減少したものの、9 月末時点で 11 月末までの延長が決定している。
- (3) 人手不足の深刻化：構造的に労働力人口そのものが減少している。フルタイムで共働きする夫婦も多く、専業主婦でパートとして新たに働く人は減少している。一方、宅配代行の配達人のようなギグワーカー（短時間、単発で、働きたい時間だけ働く労働者）だけが増えて、お客様が飲食店に戻ってきても、その対応をする従業員が居ないという事態になりかねない。まだまだ壮健なアクティブシニアは多く、そういう人たちに働いてもらえるような職場環境を作ること、そして、一日 2 時間でも働けるようなきめ細かいシフト管理ができるようにすることが必要だと考えている。一方で、採用してもすぐに辞めてしまうアルバイトも多い。難しい挑戦かもしれないが、すぐに辞めない職場環境を作ることも重要である。とある会社では、従業員の紹介で働きはじめた人は比較的長期間働く傾向が強いという。従業員が人を紹介をしたいと思っているということは、職場環境に満足しているということだと思う。そういう環境が作られている会社はいい会社であると言える。

それでも絶対数が足りないのが、外国の人にも働いてもらわないと追いつかない。2019 年から特定技能

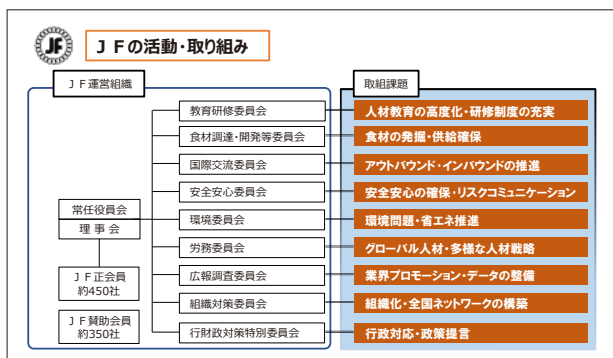
制度が始まり、外食産業もこの制度の対象となったが、コロナの影響もあり実績としては人数が少ない。この制度はパートとして働くというよりは、店長職を目指す制度であるが、現時点では受験者数が少ない上、技能試験だけでなく日本語能力試験にも合格しなければならない。また、複数業界の試験を受け、他業態で働くことを選ぶ人もいる。当初は 53,000 人の受け入れ（5 年間）を想定していたが、現状は 3 年間で 2,000 人弱である。特定技能の前段階として、まずは技能実習として日本の外食産業に興味を持ってもらえるよう、外食産業を技能実習制度の対象とするよう要請を始めている。

- (4) 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大、103 万円・130 万円の壁：今年の 10 月からは従業員数 101 人以上の会社に、令和 6 年からは 51 人以上の会社に、社会保険の適用拡大が義務づけられる。さらに政府は学生にも適用しようと考えている。また、103 万円の壁の問題もまだ残っている。最低賃金・時給はどんどん上がっているが、結局 103 万円を目前に従業員は就労調整を行う。それは人手不足が起こり、世帯の所得も増えないということだ。政府は働く人たちの所得を上げようとしているようだが、実態は 103 万円の壁があり上がっていない。この問題に対しては、税と社会保障を一体的に捉える議論がなされることを求めていく。外食産業だけでなく、小売業、物流業など多くのサービス業界でも同様の状況であることから、他の業界団体とも連携して対応していきたい。
- (5) コスト高騰、持続的堅調傾向：食材、食品原料、包材、燃料、肥料、飼料、光熱費など、あらゆるものの価格が高騰している。政府はすべての商取引段階において価格転嫁を指導しており、外食産業でも経営努力だけでは限界があり、値上げせざるを得ない状況にある。しかし、問題はそれがお客様に受け入れられるかどうかである。現在の値上げはまだ一部に過ぎず、今後もさらなる値上げが続いていく。政府は少なくとも光熱費と食料の主原料で政府がコントロールできる小麦、飼料、肥料などについては一定の措置を講じる動きに出た。
- (6) 高負担のクレジットカード手数料：キャッシュレス化の進行（2021 年で 32%）に伴って、問題となってくるのは飲食店が支払うキャッシュレス決済手数料だ。なかでもクレジットカードは、QR コード系、交



通系、プリペイド、モバイル決済と比べて手数料率が高い。もともと利益率が低く、コロナ禍の影響を強く受けている外食企業にとって大きな負担となっている。また、入金 は平均 30 ～ 40 日後で資金繰りにも影響大。これは携帯電話料金のように官房長官が声を上げれば片付く問題ではなく難しいところではあるが、声を大にして訴え続け、JF 会員企業が交渉の土俵に上げられるようにもっていききたい。まずは公正取引委員会の調査結果を待つこととしたい。

- (7)SDGs 対応—特に脱炭素化、脱プラ、食品ロス削減、働き方改革など：待ったなしの喫緊の課題。これに対応していけないと社会に相手にされなくなってしまう。欧州で取り組みが先行している。日本の某アパレル企業が北欧に進出する際、現地の自治体から質問されたのは、「あなたの会社は社会にとってどんないいことをしていますか？」だったという。「取り組みがなされていなければ、出店は受けられない、そういう会社は必要ない、出店したところで誰もその商品を買わないだろう」と言われたそう。世界がそうした方向に動いている中、日本にもすぐにその波が訪れる。外食産業においてもできることから始めていく必要がある。
- (8)DX 推進:IT 化、AI の進化は加速している。自動化、機械化、デジタル化により、煩わしい・面倒くさい・間違えやすい・分かりにくいこと、マンネリ、ムダムラムリは一気に解消できる。カウンターでの接客や決済だけでなく、バックヤード業務にも大きな助けとなる。特にシフト管理・人材育成の面で店長の負担を軽減できる。また、顧客データの分析から顧客一人一人へのマーケティング施策も可能となる。もちろんデジタル化ですべてが解決するわけではなく、マインドを変え、根本から変わるという発想で取り組まなければならない。



## 香港外食経営者との交流会

11月30日 JF センター会議室

香港の日本食レストランと日本食材卸を会員とする「香港日本食品及び料理業協会（Hong Kong Japanese Food and Cuisine Association）」の幹部と、主に香港をはじめとする東アジア・東南アジアに出店する協会会員、合わせて 20 名による交流会が開催された。

開会にあたり、香港のデニス・ウー会長（味珍味（香港）有限公司 代表取締役社長）がオンラインで次のような挨拶を述べた（次頁写真のモニター画面）。

### 【デニス・ウー会長】

香港では9月26日から、海外からの入境者に義務付けていた指定検疫ホテルでの強制隔離措置が撤廃され、これまでの「3+4（3日間の強制隔離と4日間の健康観察）」から、「0+3（強制隔離は行わずに3日間の行動制限（健康観察）」に変更された。3日間の行動制限期間中も外出は可能だが、飲食店やバー等の指定施設への入場が制限されている。だが、さらなる緩和も検討されているところだ。今後、香港への往来も活発になる事が期待されており、是非香港にも積極的に来ていただきたい。

香港市場の現状と見通しについて、日本からの質問に対する香港の応答は以下ようになる。

Q 香港への進出を検討しているが、最近の日本食レストランの専門店化の傾向はどうか？

A 香港への進出形態としては主に3つの方法（直営、FC、現地パートナーと組む）があるが、香港の優良パートナーとの展開が望ましい。初めての香港出店では、出店エリアの選択は難しいが、香港はエリアによって商圈の特性が異なるなど、日本企業の情報だけではすぐには理解できないので、香港の外食事情をよく理解している現地パートナーと組んだ方がいい。家賃の交渉や人の採用等も、香港の商習慣やノウハウを知っているパートナーを利用した方がいい。日本食レストランの専門店化はコロナ禍の中でも進んでおり、寿司やトンカツ、ラーメン、カレー等の専門店是一般化している。専門店 は日本より回転率が高い（人気店は 15 ～ 16 回転／日）ので、80 ～ 100㎡ほどのスペース



モニター画面のウー会長とともに記念撮影

で効率よく運営するのがいい。専門店となると職人が大事になってくるが、香港人は日本人の料理人がいるかどうかよく見ているので、就労ビザの手続きが厳しくなってきた現在、準備を早めに進めた方がいい。

Q 香港の今後の家賃相場はどうなっていくか？

A コロナ禍により、2019年比で70%減の繁華街もあったが、住宅街では逆に上がっている地域もある。今後の家賃相場については、中国本土と香港間の往来が自由になり観光客が戻って来ると上昇すると思われる。今は借り手が有利に家賃交渉できるチャンスで、特にロードサイドの個人オーナーの物件は交渉次第で下げられる可能性が大きい。しかし、香港では家賃を下げると物件の資産価値が下がるため、オーナーは家賃を下げたがらないという事をよく理解して交渉する必要がある。

Q 香港での外食店舗の新規出店状況はどうか？

A コロナ禍の中でも新規出店はあるが、その店のメニューが香港人の口に合っているのか、類似業態に対する競争力があるかなどを、十分に調査する必要がある。例えば当初、焼肉は韓国料理ではないのかという香港人の認識に対する挑戦だったが、現地の好みに合わせて展開した結果、今では誰もが日本食と認識するようになった。また、日本では香港の中国化について色々と報道されたこともあり、心配もあると思うが、確かに中国政府のコントロールは様々な面で強まっているものの、まだ人の出入りとお金の出し入れは自由でこれまでの香港と何も変わっていない。そして、食材も含め輸出入の手続きは世界一簡単であり、これから観光客も戻って来ると予想される中、フードサービスのビジネス環境はまだまだ魅力がある。

Q 中小の外食企業の中にも出店意欲のあるところがあるが、人と資本が少ない。何か良いアイデアはないか？

A 香港の外食企業も日本の優れたブランドを知る機会

が少ないので、このような情報交換の機会を増やしていきたい。香港人が日本食レストランが好きな理由は、ブランド／クオリティ／サービスがハイレベルなことだ。日本企業はこの3点に集中し、香港企業側はライセンスや人件費、家賃交渉等の面倒な作業を担うのがお互いにいいのではないかと。飲食業界に関連する新たな法律も増えており、使い捨てカトラリー（スプーンやフォーク等）の使用規制やごみの処理費、労働者の休憩時間の確保等に関して、経験のあるパートナーと組めば、法令違反にならないように運営できる。

Q 中国からの観光客の受入再開の見通しはどうか？

A 香港への観光客の8割は中国大陸からであるため、香港への入境の自由化について中国政府と交渉しているところだ。先行して中国以外の国からの入境の自由化を進める事はなく、1～2年かけてゆっくり進んでいくと思われる。

Q 日本のファミリーレストラン業態の香港での可能性はどうか？

A クオリティの高い商品は香港市場でもポテンシャルはあると思う。日本からの出店で失敗する一つのパターンは、日本のクオリティを求めて食材も全て日本から輸入してメニュー価格が上がってしまう場合で、香港人は日本での販売価格も知っているため、例えば同じ商品が香港では日本の2倍の価格となれば、それだけの価値があるのかと厳しい目で見ると。主要食材は日本産を使うとしても、香港で手に入る食材もうまく活用することが大事である。

Q コロナ禍により香港の日本食市場で何か変化したことはあるか？

A 香港人の日本への愛（関心）はコロナ禍でも変わっていない。むしろ、日本へ行けなかった分、日本への愛（関心）は高まった。飲食店では、コロナ禍によりソーシャルディスタンスの確保が必要になり、大きな

丸テーブルの多い中華レストランよりも、テーブルの小さい日本食レストランの方が対応しやすく、お客様の印象もよかった。当初は、しゃぶしゃぶの蒸気がウイルスを拡散させるので危ないと言われたが、その後は、しゃぶしゃぶや焼肉は換気がしっかりしているのでむしろ安全という認識に変わった。

Q 将来の海外出店の参考として、日本国内のインバウンド対応で何かすべきことがあればアドバイスを頂きたい。

A 香港人は来日前にどこで何を食べるかを調べるので、口コミサイトやお薦め情報には留意した方がよい。広告配信はあまり効果がないと思う。

最後に、このような両協会間の情報交換を今後も継続することで合意し、次回は香港において日本の外食企業の海外出店を促進するための現地視察や、フードサービス関連業界とのマッチングを行なうことが確認された。

〔参考〕「香港の概況とビジネス環境について」

香港経済貿易代表部投資推進室（インベスト香港）

橋場清子室長

（JF 国際交流委員会（7 月 29 日）での発表より抜粋）

香港の人口は 741 万人（2021 年）。1 人当たりの GDP は 49375 US ドル、日本（約 4 万ドル）よりも 1 万ドルほど高く、食品やレストランに比較のお金を使う傾向があると言える。

実は去年と一昨年に香港で新しい都市開発、都市計画が発表され、これが開発されていくと人口が増えると予想されている。去年発表された「北部都会区」建設計画は、深センとの境界周辺をもう少し開発し、そこに約 250 万人が住む都市を 20 年ほどかけて作っていくというもの。深センと接している場所なので、科学技術関係の企業を誘致して、中国と香港と、日本なり欧米なりの企業が共同研究するような地域にし、そこで働く人たちが周りに住むという計画だ。もう一つは「ハーバー都会区」建設計画と言い、空港があるランタオ島の東側に人工島を作って、そこにおよそ 110 万人の住民が住めるような地域にする。ここの目的は、香港島が国際金融センターとなり、そこの金融機関で働く人々を受け入れる住宅地となることだ。この二つの計画があるので、今は人口 740 万人だが、さらに増えていくことが予想されている。

さて、香港にとって日本はどういうものなのか。香港から日本への渡航者数は非常に多く、コロナ前の数字では年間 3.28 人に 1 人が来日している。日本のあちこちに行って、色んなものを食べている。最近のクラブメッドの調査では、海外旅行に行きたい国の中で日本が 1 位。次にタイ、台湾が続いている。今は渡航者が制限されて

いるが、それが早く自由にならないかと待っている。その間、日本の物とか日本に対する欲求を満たしているのは、中国中華料理店の次に多い日本の料理店である。和食に限らず、いわゆる日本のブランドとか日本の食事、カレーライスやラーメンも含めて、海外の料理として一番多いのが日本料理だ。

日本の農水産物の輸出先としては、香港が 16 年間連続 1 位で、昨年はコロナの関係で中国から輸入が増えたので 2 位になったが、人口を考えるとやはり香港の消費力は大きい。

新しい傾向としてはアルコール飲料、日本酒とかウイスキー。あとは玉子が人気で、生の玉子を食べなかった香港人が、今、日本で食べて美味しかった玉子かけご飯が懐かしくて食べたいということで、玉子の輸入が非常に増えている。こういうわけで日本への旅行の疑似体験を求めて、日本食のレストランやドンキホーテなどに買いものに行くことが非常に増えている。日本食も日常生活の中にあるレストランに行ったら食べるとか、家の中で自分たちで作って家庭料理の中に取り込んでいくという動きも最近見られる。

次に香港の優位性について。アジアの中心で、4、5 時間あればどこにでも到着する非常に便利な位置にある。新聞では、一国二制度はなくなったじゃないかと言われているが、ビジネスの面においては前のまま変わらない。契約もちゃんと契約書に書いてあればそれは守られ、欧米とか日本とかのビジネスの慣習に似たような慣習がずっと続いている。

税率は非常に低くて、2 段階税制を取っている。200 万香港ドル、約 3400 万円の課税所得までは税率 8.25%、それを超える部分については 16.5% となっている。関税はない。



# 外食産業店舗マネジメント研修

基礎編 9月9日 発展編 11月9日

JF センター会議室

講師

(株)プロジェクト・ドゥ・ホスピタリティマネジメント  
研究所代表取締役 清水 均 氏

FL コスト（食材費と人件費）をはじめ、水道光熱費、包材費等の継続的上昇が、企業の営業利益を圧迫している昨今、店長は諸経費や食材ロス発生率の抑制などを適切にコントロールすることが求められている。

本研修は、店長やマネージャーが体系的にマネジメント知識やコミュニケーションスキル、計数管理の手法を身につけ、店舗の課題を分析し、予算達成に向けて自ら対策を立てる“自律型店長”の育成を目指している。

基礎編では、マネジメントの基礎となる人・物・金・情報・時間といった経営資源の活用方法を学び、発展編では、予算作成・市場分析・ローカルマーケティングのスキル等を駆使して多店舗管理ができるマネージャーの育成を目指す。2日間で延べ74名が参加した。



各グループを巡回する清水講師（中央）と参加者の皆さん

講師の清水均氏（(株)プロジェクト・ドゥ・ホスピタリティマネジメント代表）は、次のように講義を締め括った。——「食のライフスタイルの変化により、飲食店の曜日時間帯別売上構成比やテイクアウト・デリバリー・予約客などの部門別売上構成比は大きく変化した。店長やエリアマネージャーは、新型コロナ以降の店舗の売上動向や客数の変化に基づいて売上予測を立て、分析に基づく適正な人員配置やメニュー構成など、具体的な対応策を自ら立てて欲しい。年末年始の繁忙期における予算達成の鍵は、店舗の状況に応じた戦略を打ち出せるかどうかにかかっている。」

基礎編	発展編
<p>I. フードサービス業5つのビジネス特性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①立地産業・先行投資型</li> <li>②収容力の固定化・時期時間的制約</li> <li>③労働集約型</li> <li>④トレーニングビジネス＝マニュアルビジネス</li> </ul> <p>II. 店長に必要な3つの信頼とオーナーシップ (店長職務とマネジメント・それを支えるリーダーシップ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①店長の5C</li> <li>②店長の果たすべき役割と職務</li> </ul> <p>■実践・攻めのマネジメントワークショップ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①個性・特性を活かす 「店長攻めのマネジメント実践法」</li> <li>②店長のリーダーシップ度セルフチェック</li> <li>③ホスピタリティコーチングと人材育成</li> </ul> <p>III. フードサービス業の計数管理をマクロにとらえる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①損益分岐点</li> <li>②損益分岐点の応用と実践</li> <li>③原価と人件費の実践計数管理（基礎と応用）</li> </ul>	<p>I. 期間別実践マネジメント 年間・月間編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①実践・年間予算作成と店内組織作りのポイント</li> <li>②年間52週マネジメントによる実践と月間予算管理</li> <li>③人件費の実践計数管理 応用編</li> </ul> <p>II. 期間別実践マネジメント週間・日間編</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①年間52週マネジメントによる実践とデイリー管理</li> <li>②人件費管理の基本は正確な売上高予想</li> <li>③自店の現状計数の分析による問題発見とその実践対応</li> </ul> <p>■実践・攻めのマネジメントワークショップ 「曜日時間帯別売上分析と実践活用」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①自店の現状と趨勢を分析する</li> <li>②問題の優先順位の付け方と問題解決実践法</li> </ul> <p>III. メニューミックスと荒利益（粗利益）管理 メニューミックスで変わる荒利益</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①メニューミックスとは</li> <li>②業態開発とメニューミックスの重要性</li> <li>③標準原価率と荒利益シミュレーション</li> <li>④メニュー開発と荒利益ミックス戦略</li> <li>⑤店舗段階の荒利益改善戦術の具体的手法</li> </ul>

## 常任役員会／理事会

11月15日 TOCビル五反田

### 【常任役員会】

理事会で報告・審議される事項について事務局より説明がなされた後、今後の協会活動等について意見が交わされた。

### 【行政との懇談会】

農林水産省外食・食文化課の須永新平課長より、「物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策の効果」、「配偶者手当のあり方」、「食料・農業・農村基本法の見直し」について説明を受けた。

### ～物価高克服・経済再生実現のための総合経済対策～

総合経済対策には、5つの柱（1.物価高騰・賃上げへの取組、2.新しい資本主義の加速、3.円安を活かし地域の稼ぐ力の回復・強化、4.国民の安全・安心の確保、5.今後の備え）があり、予算規模は合計39兆円となっている。このうち食品企業に関係するものは「物価高騰への取組」と「円安を生かした地域の回復」の2つだ。

物価対策では、電気と都市ガスおよびガソリン料金の激変緩和措置として、来春の電気の値上げを抑え、都市ガスとガソリン価格の抑制に努める。食料の面では国産への切り替えを進め、賃上げのためには事業再構築補助金の特別枠に加えて新たにゼロゼロ融資の切替措置が盛り込まれる。円安の活用はインバウンド対策と輸出対策の2つがあり、観光立国推進基本計画（2017年3月閣議決定）を改定して、外国人旅行消費額を年間5兆円超とする目標を掲げる。また、半導体の国内生産への投資拡大、農林水産物の輸出拡大を加速させる。

実際の国費支出規模（いわゆる「真水」）のうち、電気・ガス・ガソリン等の生活者・事業者への支援は約6兆円（6兆3168億円）となる。

令和4年度の補正予算の歳出は29兆円（29兆6332億円）規模となり、そのうち農林水産省の補正予算の概要は、食品企業の原材料切替え、輸出事業者の育成・展開、新しい輸出産地の育成などである。米粉の利用拡大に向けて、例えば米粉キャンペーンを開催して米粉代金の半額を補助する。食品事業者に対する原材料の調達安定化対策は、すでに2022年夏以降3回にわたり公募を

かけ、支援・助成を実施した。輸入農林水産物を継続的に国産農産物に切り替えるための販路拡大事業は、初めに1600億円、その後200億円と、2回の予算手当をした。

### ～食料・農業・農村基本法の見直し～

輸入食料品の値上がりや食料安全保障の問題意識などを背景に、1999年に制定された食料・農業・農村基本法の見直しが議論されている。主な論点は以下のとおりである。

1. 食料輸入が不安定で、日本の購買力が低下する中で、国産食材を増産して積極的に使うべきである。
2. 成長する海外市場を視野に入れた政策が必要である。日本は長期間にわたるデフレで、川上サイドが川下サイドに価格を転嫁できていない。フランスでは2018年に、生産者と卸の間で契約締結を書面化し、生産価格に考慮した適正な販売価格を促す法律（エガリム法）が制定されている。日本もこれを参考に、川上（生産者）のコストをできるだけ川下（消費者）に伝えられないかという議論が始まっている。
3. トラック業界の2024年問題。2024年から運送業界の年間労働時間に上限規制が設けられる。これまでトラック業界には長時間・低賃金という問題があったが、労働時間規制が敷かれると、商品が届けられない地域が拡大するのではないかと懸念されている。

### 【理事会】

以下の事項について報告・審議が行われた。

#### ① 協会行事等経過報告

#### ② 賛助会員1社の入会について

#### ③ 令和4年度事業（11月以降の概要）

**安全安心委員会：**12月末を目途に「外食業の事業継続のためのガイドライン」と「チェックリスト」の改正を行う。また、ノロウイルスを含めた感染性胃腸炎への増加など、安全安心に関わる課題をテーマに会員間の情報共有に努めていく。

**国際交流委員会：**ビザなし渡航や個人旅行の再開などにより、10月の新規外国人入国者数は28万人を超えた。シンガポール、タイ、香港などの東アジア・東南アジアの外食市場は徐々に回復していることから、外食企業の海外進出に関して香港の外食経営者団体「香港日本食品料理業協会」との意見交換会を開催する（11

月 30 日に実施)。アウトバウンド／インバウンド需要を取り込む新たな国際交流活動に取り組む。

**労務委員会：**多様な外国人材の受け入れ幅を広げていくために、技能実習制度実現に向けたワーキンググループ（WG）を設置した。技能実習生が店舗や調理の業務（オペレーション）に携わる場合の日本語能力、将来を見据えた研修・教育プログラムの提供、労務管理上の処遇等について、各社の意見を基に議論を進めていく。

**行財政対策特別委員会：**税制改正、雇用調整助成金の特例措置の延長、各種助成金の見直し、さらには特定技能 2 号への移行、技能実習制度への職種追加など、外食産業の重点項目の達成を目指して政府に働きかけていく。

**教育研修委員会：**新春戦略セミナー（1 月 17 日）、分子調理法に関するフランスの最新研究成果を学ぶ新メニュー開発セミナー（1 月 6 日）、立命館大学の産学連携研究の成果発表会（2 月 10 日）など、外食経営や教育体系の質の向上に資するセミナー・講演会を開催する。

**広報調査委員会：**会員店舗の協力により、11 月 1 日から開始した「ジェフ愛の募金キャンペーン」を 12 月末まで実施し、各関係団体に募金を贈呈する。また、業界が抱える様々な課題や取り組みを発信する場として、メディアと広報担当者間の相互交流を図るマスコミ懇談会を開催する。

**食材調達・開発等委員会：**世界規模の物価上昇と円安に起因するサプライチェーンの混乱等は、しばらく続くと予想されている。外食産業の食材調達を巡る諸課題について情報交換を行い、産地見学交流会は昨年の福島県（7 月）、北海道（10 月）に続いて、福岡県（来年 3 月予定）の開催に向けて準備する。

**環境委員会：**プラスチック資源循環促進法、食品リサイクル法、食品ロス削減推進法、容器包装リサイクル法などに首尾よく対応している外食・食品関連企業の優良事例を紹介し、会員間での情報共有に努める。また、会員各社の 2021 年度の電気、都市ガス、LP ガス等のエネルギー使用状況のアンケート調査、および 2030 年度の削減目標に向けた各社の対策等について調査を実施する。

**組織対策委員会：**ブロック協議会の開催を通じて会員への情報提供を充実させる。クレジットカード手数料の

問題は、企業規模の大小にかかわらず会員共通の課題として、手数料引下げに向けて政界に働きかける。

## 4 令和 5 年度政策要望

## 5 外食業の事業継続のためのガイドラインの見直し

## 6 クレジットカード手数料の低減について

コロナ禍でキャッシュレスの普及が急速に進んでいるが、高いクレジットカード手数料がキャッシュレス決済の普及を妨げている。公正取引委員会は国際ブランド各社（Mastercard、UnionPay（銀聯）、VISA）に対して、標準手数料率の公開が望ましいとの考えを示し、経済産業省とともに、国際ブランドのインターチェンジフィーの標準料率の公開に向けて取り組みを進めている（3 ブランドは 11 月 30 日付で情報を公開した。詳細は本号特集を参照）。

## 7 インボイス制度の導入について

2023 年 10 月 1 日よりインボイス制度（消費税の仕入税額控除方式）が導入される。企業は仕入先（売手）が発行するインボイスを保存しておくことで、消費税の仕入税額控除が受けられる。一方、仕入先（売手）は商品等の売上先（買手）からインボイスの提出を求められたら、インボイスを発行する必要がある。だがインボイスの発行には「適格請求書発行事業者登録」をする必要があり、2023 年 3 月 31 日までに税務署に登録申請書を提出しなければならない。課税売上高 1000 万円以下の免税事業者はインボイスの発行義務はないが、その場合、取引先の課税事業者は免税事業者からの仕入れ分の消費税額控除は受けられない。

免税事業者は、課税事業者に転換して適格請求書発行事業者登録を申請すれば、インボイスを発行できる。例えば、飲食店が野菜などを生産者と直接取引している場合、その生産者が免税事業者で課税事業者としての申告をしていないなら、その生産者はインボイスを発行できない。しかし、仮に外食事業者側が「インボイスが発行できないなら取引を中止する」と言えば、それは優越的地位の濫用にあたる可能性があるとして公正取引委員会が調査に入るかもしれない。事業者はあらかじめ免税事業者との取引がどの程度あるのかを確認しておくことが必要である。

## 8 協会の脱炭素等に対する取り組み

## 9 事業再構築補助金について

## 10 JF フードサービスバイヤーズ商談会 2022



## 2022 年 JF 忘年会

12 月 8 日 帝国ホテル東京「富士の間」(東京都千代田区)

2018 年 12 月以来 4 年振りとなる JF 忘年会が、全国外食産業ジェフ健康保険組合、外食産業ジェフ企業年金基金との共催で開催された(2019 年は JF 創立 45 周年記念式典を実施したため未開催)。2020 年 1 月以降、長引くコロナ禍の影響で会員の顔合わせの場を設けることは長らく叶わなかったが、感染拡大防止対策に十分配慮の上、参加者の皆さんの感染防止対策への協力により、開催が実現した。今回の JF 忘年会では、正会員、賛助会員、招待者等、合わせて 417 名の参加を得た。

残念ながら野村哲郎農林水産大臣には国会日程の関係で出席していただけなかったが、来賓の高橋孝雄農林水産省大臣官房総括審議官に祝辞を代読していただいた。元農林水産大臣で JRO(日本食レストラン海外普及推進機構)会長の島村宜伸先生も来賓として出席された。

なお、協会は 2023 年 1 月 17 日に JF 戦略セミナー・新年賀詞交歓会を開催する(詳細は第 28 頁のインフォメーションを参照)。



ステージに登壇した近藤協会長(中央)と副会長諸氏、全国外食産業ジェフ健康保険組合の田沼理事長(左から 5 人目)



田沼理事長の乾杯の発声



和やかに歓談中の  
近藤協会長

久しぶりの再会で話が盛り  
上がる参加者の皆様方

## 野村哲郎農林水産大臣 祝辞

(高橋孝雄 農林水産省大臣官房総括審議官 代読)

令和4年日本フードサービス協会忘年会の開催にあたり、一言御挨拶を申し上げます。

まずは、平成30年の忘年会以来、4年ぶりの開催に至ったことに、心からお慶びを申し上げます。また、近藤会長を始め、日本フードサービス協会の会員の皆様には、地域の優れた農林水産物を用いたメニューの開発や、季節ごとの行事に合わせた定番メニューの提供など、消費者の豊かな食生活と日本の食文化を支えていただいていることに、この場を借りて感謝を申し上げます。

日本国内では、今年10月にビザなし渡航や個人旅行が再開され、徐々にインバウンドの人の動きが戻りつつあります。また、2025年には、大阪・関西万博が開催されます。万博に向け、訪日外国人旅行者による日本の食に対する需要は飛躍的に復活し、我が国の食品産業及び農林水産業に活況をもたらすことが期待されます。

他方で、この2年間、新型コロナウイルス感染症は、消費行動を大きく変容させ、さらに今年の春以降、原油や食品原材料の価格が高騰し、厳しい経営



高橋孝雄農林水産省大臣官房総括審議官

環境に追い打ちをかけました。

こうした状況の中にあっても、外食産業は「食」を通じて、人に「豊かさ」や「幸せ」を提供するという本質が変わることはなく、また、人々が集い、つながりを育む場として、社会生活になくてはならない存在です。

外食産業の発展は、貴協会及び会員企業の活動に大きく左右されます。農林水産省としても、食産業・食文化の発展に向けて、皆様の御活躍を期待しております。また、この機会をお借りして、食に携わる皆様には、生活に苦しむ方々を支えるための、フードバンク等への食品寄付も併せてお願い申し上げます。

結びに、日本フードサービス協会の益々のご発展と外食業界の皆様のご健勝を祈念申し上げまして、私の挨拶といたします。



「感謝の抽選会」では日本農業法人協会の協力により「東北復興と農業支援 農産加工品のお届けセット」が賞品として提供された



東北の農家の支援につながる賞品や東日本復興支援ジェフグルメカードが当たる「感謝の抽選会」の当選者発表



# JF・立命館大学 研究助成 成果報告会

昨年度に引き続き今年度も下記日程にて JF・立命館大学研究助成成果報告会を開催します。

(一社) 日本フードサービス協会 (JF) は長期的展望に基づき、外食産業の発展に資する研究や人材育成を推進するために、高等教育機関と連携した活動に取り組んでいます。

立命館大学との繋がりは 2018 年の同大学・食マネジメント学部の新設以前から行われていた、同大学への寄付講座に遡ります。現在、JF は食マネジメント学部の単位認定科目講座へ講師を派遣しております。また昨年度からは、フードサービスに関わる学術研究の推進、産業界のマネジメント人材の育成を目的に、学生が主体となって行うインタビュー調査やフィールドワークを支援する活動も始めています。

今年度も同大学・大学院の学生で構成されるプロジェクトチームが JF 会員企業と連携し、学生が所属するゼミの指導教員のもとに、学術的な視点でフードサービスに関わる研究を実施しました。その成果を披露する報告会を立命館大学との共催により以下の日程にて開催します。食の分野で将来のキャリアを志す学生の成果発表を会員の皆様方に見ていただきたく、ここにご案内します。

日 時	2023 年 2 月 10 日 (金) 13:30 ~ 16:30
参 加 費	無 料
開催形式	Zoom による Live 配信
申し込み	協会ホームページに掲載の「参加申込書」をダウンロードし、 FAX (03-5403-1070)、または E-mail (edu-jf@jfnet.or.jp) にて 協会事務局宛にお送りください。 参加に必要なミーティングアドレスは 2 月 7 日 (火) までに 折り返し申込者の E-mail アドレスにお送りします。

## 《研究テーマ》

- 商品開発における供給側と需要側のコミュニケーションギャップの解明  
指導教員：井澤裕司教授／連携企業：日本マクドナルド(株)
- 食品廃棄物の資源化によるゼロ・ウェイスト実現可能性  
指導教員：吉積巳貴教授／連携企業：(株)アレフ
- 「もどき料理」を用いた学弁まなべん（楽しく学べるテイクアウト弁当）の提案  
指導教員：鎌谷かおる教授／連携企業：(株)升本フーズ
- 外国の食文化を活用した淡水魚食振興  
指導教員：阿良田麻里子教授・吉積巳貴教授・高田剛司教授／連携企業：(株)壺番屋
- 健康の保持増進につながる持続可能な食環境づくり  
指導教員：保井智香子教授／連携企業：グリーンホスピタリティフードサービス(株)

なお昨年度の JF・立命館大学研究助成成果報告書は協会ホームページ  
(<http://www.jfnet.or.jp/contents/reports/>) に掲載しております。



## 第3回 外食産業の新メニュー開発セミナー ～圧力と温度が生み出す食のイノベーション～

コロナ禍で消費者が気軽に外食に出かける機会が減った結果、特別なことがない限り店舗での食事が敬遠される日々が続きました。しかし、コロナの制限からお客様も店舗も程度の差こそあれ解放された今、外食事業者にとっては顧客の期待を上回るようなメニューでお客様に感動を届ける好機です。

今回のセミナーでは、パリ・サクレ大学に本拠を置くフランスフードイノベーションセンター (CFIC) の責任者、ラファエル・オーモン教授を4年ぶりにお招きし、分子調理に関する最新の研究成果をメニューに活かす方法を紹介していただきます。また、セミナーの進行に合わせた日本語の解説は、ティエリー・マルクス銀座店で総料理長を務めた小泉敦子氏にお願いしております。

料理を科学的視点で捉える分子調理法は、シェフの経験と勘に頼らず、論理的に最適な方法で料理の素材を組み合わせ、創造性と革新性にあふれたメニューを生み出すことも可能です。また、油を長持ちさせて料理を美味しくする分子調理器など、コスト面の利点のみならず、食品ロスの低減といった環境対策の面からも、分子調理に対する関心はますます高まっています。

日 時	2023年1月6日(金) 14:00～16:00
会 場	日本フードサービス協会 JFセンター会議室
参 加 費	3,000 円 (税込)
対 象 者	メニュー開発・調理担当者、経営幹部など
申込方法	協会ホームページに掲載の参加申込書をダウンロードし、 FAX (03-5403-1070) または E-mail (edu-jf@jfnet.or.jp) にて 協会事務局宛にお送りください。



### 講 師 パリ・サクレ大学理学部教授 ラファエル・オーモン 氏

パリ・サクレ大学教授。物理化学者。素材の物性と構造の関係への関心から研究領域を分子料理へと広げ、遠心力・温度・圧力など自然の力を用いて科学的においしい料理・新たな調理法の開発に力を入れる。パリのミシュラン2つ星レストラン「Sur Mesure」のティエリー・マルクス調理長と連携して研究を行い、斬新な料理として実際にレストランで提供している。著作に「革新的な料理のレパートリー (Flammarion, 2012)」「料理をする小さな科学者 (Dunod, 2014)」「現代フランス料理科学事典 (日本語翻訳) 講談社 2015」「料理のイノベーション (Dunod, 2016)」「料理の彩り (Dunod, 2018)」など。



### 解 説 元ティエリー・マルクス銀座店総料理長 小泉 敦子 氏

『ミクニ・マルノウチ』を経て、2000年、当時フランスのボルドーで2つ星を獲得した『コルディアン パーヴェル』でティエリー・マルクス氏に師事。その後、マルクス氏とともにマンダリンオリエンタル パリのメインダイニング『Sur Mesure (シュール ムジュール) パール ティエリー・マルクス』(2つ星)に移り、スーシェフとして腕を振るい、銀座店では総料理長を務めた。現在は沖縄の地産食材を活かし、繊細で創作的なコース料理を提供する『アルカシルカ』の総料理長として、レストランを訪れる人々を魅了し続けている。

# 2023 年 J F 戦略セミナー・新年賀詞交歓会

日 時	2023 年 1 月 17 日 (火) 戦略セミナー 14:00 ~ 17:30 (13:30 会場) / 新年賀詞交歓会 18:00 ~ 19:30
会 場	ANA インターコンチネンタルホテル東京 地下 1 階「プロミネンス」
参加費用	戦略セミナー 1 名 5,000 円 (消費税込) / 新年賀詞交歓会 1 名 10,000 円 (消費税込)

コロナ禍で変化した消費者の行動様式は今後定着するのでしょうか。新春の JF 戦略セミナーでは、鈴木智子一橋大学大学院准教授の講演、および久志本京子 JF 副会長、横川竟元 JF 会長、秋元巳智雄 JF 理事、立原繁東海大学教授の四氏によるパネルディスカッションを拝聴し、物価高騰や人手不足など課題山積の中で外食産業がとるべき未来戦略についてあらためて考えてみたいと思います。

新年賀詞交歓会と併せて、皆様方の積極的なご参加をお待ちしております。

## 【JF 戦略セミナー プログラム】

### 第 1 部 講演 外食産業におけるブランド価値向上戦略 14:00 ~ 15:20

鈴木 智子 氏 (一橋大学大学院 経営管理研究科准教授)



日本ロレアル(株)、ボストン・コンサルティング・グループを経て、一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士 (MBA)、博士 (経営学) を取得。京都大学特定講師、特定准教授を経て、2017 年から現職。経済産業省「グローバルサービス創出研究会」委員、経済産業省「おもてなし経営企業選」選考委員等を歴任し、現在、経済産業省「物価高における流通業のあり方検討会」委員、日本マーケティング学会理事、日本消費者行動研究学会理事。主にサービス業を対象とする研究分野に力を注ぎ、メディアに露出する機会も多く、消費者行動やブランド戦略に関する発言や投稿記事など注目を集めている。

### 第 2 部 パネルディスカッション 外食産業がとるべき未来戦略 (仮題) 15:30 ~ 17:30

久志本 京子 氏  
(株)アールディーシー取締役会長)



薬剤師として勤務後、兄の故大島敏氏が創業した(株)アールディーシーに入社、2001 年より兄と共同で代表取締役を務める。「手の届く贅沢の追求」をコンセプトに、グルメ回転寿司業態の地位を確立し、1986 年の創業から 20 年で 100 店舗展開を達成。2011 年に創業者の兄が急逝し、代表取締役社長に就任。2021 年より取締役会長に就任し現在に至る。現在グループ 9 社、複数の寿司コンセプト、とんかつ、和食、ラーメン、レストランなど約 30 業態で約 210 店舗を展開している。

横川 竟 氏  
(株)高倉町珈琲代表取締役会長)



築地の伊勢龍商店勤務を経て 1962 年に四人兄弟で「ことぶき食品」を設立。1970 年にファミリーレストラン「すかいらーく」を開店し、以後チェーン化に乗り出す。2003 年、日本フードサービス協会会長に就任。日米の BSE 問題や短時間労働者の社会保険適用拡大問題には先頭に立って協会の立場を主張。2013 年に「高倉町珈琲」開店、2014 年に株式会社化しチェーン展開を始め、2022 年 11 月現在 37 店。「外食は商売人として仕事に取り組まないといふ店づくりはできない」が信条。

秋元 巳智雄 氏  
(株)ワンダーテーブル代表取締役社長)



(株)ミューブランニングでブランド開発やコンサルタント業務に携わった後、1997 年にワンダーテーブルに転職。2002 年に取締役、2012 年に代表取締役社長に就任し、現在に至る。国内外で 130 店舗以上のレストランを展開。Peter Luger Steak House Tokyo、Jean-Georges Tokyo、Lawry's The Prime Rib、Barbacoa など、海外の有名ブランドを日本でフランチャイズ。社長業と並行し、日本フードサービス協会や日本ホスピタリティ推進協会などの理事を務めている。

立原 繁 氏  
(東海大学観光学部教授)



1988 年東海大学大学院経済学研究科博士課程単位取得後、東海大学政治経済学部助手、専任講師、助教授、教授を経て、2010 年の東海大学観光学部設立に携わり、同学部教授に就任し現在に至る。日本フードサービス学会の理事、副会長を歴任し、2020 年に会長に就任。日本フードサービス協会 (JF) との連携を推進し、外食産業に関わる領域の研究に力を注ぐ。著書に「現代フードサービス論 (創成社、共著)」、「ソーシャルビジネスのイノベーション (同文館出版、共著)」などがある。



## 地域の皆さまとともに。

弊社は、地域密着を行動指針の一つとする企業経営を行っており、弊社およびグループ企業にて培ったノウハウを活かし、地方創生における「まち・ひと・しごと」の各分野において地域社会、地域企業のお役立ちに向けた支援を行っております。



広域法人開発部営業第二課 〒103-8250 東京都中央区日本橋 3-5-19 ☎03-5202-6605

## JF ジェフマンズリー

2022 年 12 月号

定 価／1,000円（本体価格910円）

発行日／2022年12月23日

発行人／近藤 正樹

発 行／（一社）日本フードサービス協会

〒105-0013 東京都港区浜松町1丁目29番地6号

浜松町セントラルビル10階

TEL 03-5403-1060 FAX 03-5403-1070

ホームページ <http://www.jfnet.or.jp/>

印 刷／関東図書株式会社

※ジェフマンズリーは会費を負担している会員に対して、出版刊行されています。



# 外食産業で唯一の 全国共通お食事券 ジェフグルメカード

## 全国35,000店を網羅



## — 外食で日本を元気に —

2012年5月より、「東日本復興支援ジェフグルメカード」を発行しています。  
ご購入1枚につき5円を、東日本大震災による被害からの復興支援事業に寄付致します。

## 加盟店拡大キャンペーン同時開催中



加盟店ステッカー



お問い合わせは  **0120-150-563**

株式会社 ジェフグルメカード 〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル9F  
ホームページアドレス <http://www.jfcard.co.jp/>