

# サービス産業の国際展開調査

株式会社アミノ  
(国内)

---

2013年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・サービス産業部

**【免責条項】**

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2013 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】株式会社アミノ

【事業内容】飲食業：回転寿司、鮎料理店「うまい鮎勘」の経営

【進出国・地域】中国（大連）

【ホームページ】<http://www.sushikan.co.jp/company.html>

【インタビュー相手】代表取締役社長 上野 敏史 氏

【インタビュー地】宮城県本社

【取材日時】2012年8月20日

#### Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

創業者で現在会長である父の海外に対する思いが強かったのが契機となりました。父は高校時代に取り組んでいたレスリングで海外遠征をし、初めて米国に渡った時に、日本とは異なる土地や文化に感銘を受け、以来海外への関心が強まりました。そこで、昔から好きだった料理で海外に進出することを考えました。高校を卒業して1年間調理師学校に通い、その後青山の寿司屋で見習いとして働きました。同寿司屋は店主が当時の寿司協会会長を務めているような由緒正しいお店でもありました。4年働いて一通りの技術を覚えた頃、大手レストラン企業がハワイで日本食レストランをオープンするに際し、板前を募集していたことから、父に誘いがあり、同レストランのオープン板前として仕事することになりました。一時務めた後、他企業がロサンゼルスにお店を出すという話があり、引き抜かれて同地に行く予定だったのですが同時に就労ビザが切れ、また私の出産等があったことから、地元・宮城県石巻に戻ることになり、海外よりも地元で寿司屋を開店することを薦められ、修行した寿司店ののれん分けをいただき開店しましたが、父の海外で仕事をしたいという夢はやはり強いものがありました。

3～5年ほど地元で寿司屋を経営し、店主自ら市場に行き鮮魚を仕入れてお店に出すということからも定評をもらえるお店に成長しました。その頃に、某寿司店が所持していた回転寿司のベルトコンベア特許が切れたため、それをきっかけに回転寿司店「すしカントリー」を開店しました。同店も繁盛し、石巻と塩釜という、魚にうるさい土地柄で成功できたことから、仙台にもお店を出店し、屋号を「うまい鮎勘」と変更しました。その後関東に進出し、土台が整った頃に、若い頃からの夢である海外に進出しました。

一号店は大連に出店。大連は魚介が豊富で新鮮であり、マグロ以外の寿司ネタはほとんど現地で調達できます。寿司屋は仕入れが最も大事であることから同地を選択しました。

## Q. 実際にビジネスをして、どのような点が困難だと感じましたか。

大連店の開店に際しては、会長が自ら動き、現地視察から店舗開店まで1年半所用しました。日本国内で1店舗開店するためにここまで要することは考えられないことで、時間だけでなく費用もかかります。会長自ら動いてもこれほど時間がかかるのは問題だと考えはじめ、例えば現地の外資企業のホテルと交渉し、ホテル内店として提携できれば、進出もスピーディに行なえ、且つそのホテルがリゾートに進出する度に店舗を増やしていく事が可能だという考えに至りました。そのためにはホテルに気に入られるような寿司屋になるにはどうすればよいかと考え、銀座を中心にアンテナショップ出店を計画するようになりました。仙台にある別館「鮨正」は、そのモデル店であり、近い将来銀座に「鮨正」の屋号で出店したいと考えています。

現在は現地の力のあるパートナーを見つけ、合弁で展開するのが一番合理的ではないかと考えています。大連の次に出店したバンクーバーは、結局撤退することにはなりましたが、現地で居酒屋を数店舗展開している日本人と提携しました。進出各地でのパートナーをいかに見つけるかが大事になり、数年間一生懸命取り組みましたが、結局華僑ネットワークが大事だという結論に達しています。一方で華僑はレストラン運営でもサービス業でも、1店舗単位の進出ではなかなか相手にしてくれません。例えば1年間で何店舗、数年で何店舗、3年やったら株式上場して売却、というようなストーリーを求めています。そのコンセプトに当社はなかなか合致しない点が悩ましい点です。しかし大規模に展開するなら、欧米であればユダヤ系、アジアであれば華僑と付き合うことによって、展開の可能性が広がると考えます。

香港では、日本の某居酒屋を現地で展開させた企業と、上海では森ビル等にも店舗を構える大手居酒屋企業とパートナー契約を結び、バンコクでは、財閥系企業、著名人とも何度も面会し、合弁会社設立に向けてパートナーを探しました。こうしたネットワークは結局華僑につながっているところが多いです。

これまでの新興国ビジネスは、安価な人件費や原材料費、賃料等と低コスト出店にメリットがありましたが、現在は出店コストが急速に上昇しており、メリットが減少しています。一方で、より所得水準が低い国では、売上もその分減少してしまいます。日本の寿司屋が海外で展開する場合は高級店としての形態しかないのではないかと考えています。しかしその場合、チェーン展開は難しいため、パートナーからすると関心が低くなります。所得水準の低い国・都市への出店より、米国やヨーロッパを狙う方が高級店形態にとっては良いのではないかとともに思います。今米国で一番関心が高い市場はボストンです。魚も新鮮で、米国の中でも高所得者層が集中している一方で、ニューヨークほどの激戦区ではない点が魅力です。

#### **Q. 海外店の立地はどのように選定されましたか。**

---

大半は会長の勘に基づいて決定しています。また基本的に路面店にこだわっています。大連では立地を決めるために1年半要しました。また会長は出店前から20年ほど中国に通っており、信号機が一つもない時から時代の変化と共に見えています。日々の地道な情報収集の中で努力が結びついてくるという状況です。実際会長は海外視察等と忙しく、仙台にいるのは月に10日もないほどです。一度進出した地には長く根付いていきたいと考えているので、スピーディにチェーン展開するのではなく、進出地に永続することを視点に、慎重に進出を考えています。

#### **Q. 価格設定はどのように行なっていますか。**

---

客層をどの位置にターゲットするかで価格設定は異なってきます。また駐在員だけではなく、現地のマーケットに受け入れられるような価格である必要があります。一方で日系和食飲食店経営はどうしても高価格帯のビジネスモデルであることから、富裕層がいるところに开店する必要があります。

#### **Q. 広告・宣伝はどうしていますか。**

---

進出先国によって異なります。例えばタイは、プロモーションが成功しないと繁盛しないと言われます。一方で上海、大連は特にプロモーションに重きを置いていません。正月に築地でまぐろを買うことで有名になっている会社もありますが、そのプロモーションのために数千万円もかけることはできません。

#### **Q. 食材の調達はどのように行なっていますか。**

---

食材自体は大連のお店は大連でまかなえるようにしています。差別化のために、日本から輸出することも考えましたが、コストが高く採算が合わないということや輸入規制なども障壁となっています。

海外市場を見る際は、その国が戦後何年でどのような経済段階にあるかということが一つの重要な指標だと考えます。例えば戦後10年の国であれば、質よりも量を重視する傾向があり、また先進国であれば質を重視し、健康食がブームであるなど、その国の成長に応じた食文化の発展段階があります。

日本の経済成長に照らし合わせると、80～90年代の経済が盛り上がっていた時代に匹敵するようなマーケットの国が世界には多々あり、そのような国へ展開していくというビジネスの考え方も一つにはあるのだと考えます。

## **Q. 人材育成についてはどのように工夫されていますか。**

---

当社が海外で大成功できていない理由の一つは人材がなかなかいないという点にあります。人手は見つかりますが、文化も教育も全く異なる従業員の教育は大変です。また社内からも海外駐在に積極的な社員はなかなかいません。ハワイに出店するというのであれば積極的に手も上がるかもしれませんが、中国となるとなかなか上がらず、インドやロシアとなると更にハードルは高まります。時間をかけて現地人材を育成していくしかないと考えています。

教育も技術だけならそこまで難しくもないものの、コミュニケーション能力も求められます。寿司屋ビジネスではリピーターをいかに増やすかが成功の鍵にもなります。シェフが表に現れる業態は飲食業でもなかなかないので、そこをうまく利用していきたいと考えています。お客様対応が上手なシェフとそうでないシェフでは売上が全く異なります。そういう意味では寿司屋は究極の対面サービス業とも言え、人にお客がつく形態です。

先般シンガポールに日本人だけが経営する日系寿司屋がオープンしたと聞きました。昔ながらの板前寿司を再現し、従業員は1年目にお茶出し、2年目に卵焼きの作業に入り、3年目からようやく寿司を握らせてもらえるという、修行を積み重ねていくタイプの本格的な寿司屋です。アナゴも裁き方から煮方まで教育すると聞きました。そのかわり、客単価は富裕層を狙った超高級価格帯となっています。このような業態を当社でも展開できたらおもしろいと考えています。チェーン展開するのか、本物志向に基づいた店舗を出店するのかで、展開の仕方も人の育て方も異なり、業態によって教育方法も異なります。

接客業、サービス業は人が中心の業態であり、文化も育った環境も異なる人と一緒に働くということは非常に難しい面があります。

## **Q. もし今後米国に進出される場合に、米国向けにアレンジして出店する予定ですか。**

---

不本意でも米国の趣向に流される部分が必ず出てくるので、逆に日本らしさを積極的に出していくことも大事だと考えます。「食育」を柱に据えて、日本らしさを意識的に維持していくことも重要です。これだけ様々な飲食の種類がある中で、日本文化が現地に混ざることは避けられないですし、それが現代的だとも思いますが、「ザ・リアル」を追求することが実は外国の方からも受け入れられることでもあり、そこが一番長生きできる部分ではないかと思えます。

#### **Q. 今後海外進出を検討する企業へのアドバイスはありますか。**

---

海外進出に際してはパートナー選びが最も大事ではないかと考えます。当社も海外でどうやったら成功できるかは手探りの状況ですが、一つ言えるのは、直接足を運んで自分の目で確かめるのが一番ということです。会長は32カ国に足を運んでいます、これにより比較軸が出来て客観的な判断や土地勘も芽生えます。

また現地の飲食で成功するにはオーナーシェフを派遣するのが一番好ましく、人に任せただけで失敗するという話をよく聞きます。オーナーでありシェフであり、海外を一国として捕らえてやっているところは成功します。ある種の覚悟が必要と言えます。これは寿司業界に限ったことではありません。

また困った問題としては、海外のスタッフを日本に派遣する際の受け入れビザ問題であり、この問題の解決を考えていただきたいです。それによって、日本で教育し、オーナーシェフとして母国に派遣することが可能です。

以上