

<https://www.theworldfolio.com/interviews/how-byo-co-is-redefining-japanese-cuisine-for-global-audience/6859/>

株式会社B. Y. O. は、いかにして日本料理を世界に向けて再定義しているのか

インタビュー - 2025年6月3日

日本を代表するレストラン・グループの一つが、伝統と革新を融合させ、本物の和食を海外の食通たちに届ける取り組みをご覧ください。



中野耕志 | 株式会社B. Y. O. 代表取締役社長

近年、日本のリーダーたちは、特に日本食を通じて日本文化を海外に広め、そして、推進しようとする動きを強めています。これらの取り組みは目覚ましい成果を上げています。和食はユネスコ無形文化遺産に登録され、日本の食品輸出額は2024年には過去最高の1兆5000億円に達し、11年連続で増加しています。さらに、海外の日本食レストランの数は、2024年時点で5万5000軒から20万軒以上に急増しました。この日本食文化の世界的な拡大を牽引しているものは何だとお考えですか？

まず、本物の日本食とは何かを定義する必要があります。日本人だけが本物の体験を提供できると考える人もいるかもしれませんが、私は世界の状況が変化しているのを目の当たりにしてきました。世界中で日本食の人気の高まっている背景には、日本人以外のシェフやレストラン経営者が日本食を受け入れ、新たな顧客層に紹介してきたという事実があります。これらの店の信頼性を疑問視する声もあるかもしれませんが、彼らの努力がなければ、日本食が今日のような世界的な認知度を得ることはなかったでしょう。

日本食文化の広がりや、ある段階として捉えることができます。かつては本物の日本食に触れる機会は限られていましたが、今日ではソーシャルメディアによって、世界中の人々が本物の日本食を目にし、アクセスしやすくなりました。これにより、消費者は日本食の背景にある文化的・歴史的な文脈を学び、その本物らしさをより深く理解することができます。

食に加え、日本のポップカルチャー、特にアニメは強力な相乗効果を生み出し、日本に対する世界的な関心を高めています。これに円安が加わり、インバウンド観光客が増加し、本物の日本の食体験への需要をさらに押し上げています。世界中の多くの人々が寿司、天ぷら、ラーメンを知っていますが、日本を訪れると、日本食がはるかに多様であることに気づきます。彼らは、日本での食事が単に空腹を満たすだけでなく、そこに伴う体験、おもてなし、文化的な豊かさでもあることを理解し始めるのです。

この人気の高まりは好ましい傾向ですが、日本のレストラン業界は深刻な課題に直面しています。日本のレストラン業界への参入障壁が非常に低いこともあり、多くのレストランが閉店しています。多くの店は小規模な家族経営であり、日本の都市はレストランがひしめく雑居ビルで溢れています。しかし、日本では廃業率が高く、多くのレストランが短期間で開店と閉店を繰り返しています。

新型コロナウイルスのパンデミックは業界にとって大きな打撃となり、今、私たちは変革が必要な危機的な段階に入っています。レストランの運営方法、マーケティング方法、顧客との関わり方を進化させなければ、この新しい時代で生き残り、繁栄することはできません。

2024年、日本は過去最高の3500万人の訪日客を迎え、この数は2030年までに6000万人に増加すると予想されています。日本のレストラン経営ブランドとして、この大量の観光客流入に対応する上での主な課題は何だとお考えですか？また、品質とサービス水準を維持しながら、増加する需要にどのように対応していく準備をされていますか？

課題となるのはインバウンド客の増加だけではありません。パンデミックからの回復により、数年間の観光客減少の後、企業は需要の急増に対し迅速に適応することを余儀なくされました。最大の障壁の一つは言語であり、これは地方だけでなく主要都市においても依然として課題です。多くの観光客が予約、注文、メニューの理解に苦勞しており、これは2030年までに6000万人の目標を達成する上で重要な課題となるでしょう。

言語の壁を克服するための現実的なアプローチとしては、看板やメニューに英語を使用すること、そしてソーシャルメディアを介した予約や注文のためのQRコードベースのシステムを導入することが挙げられます。しかし、日本のレストラン業界はこれらの変化の導入が遅れており、海外からの観光客にとって食事体験をより利用しやすくするという点では、まだギャップがあると言えます。

もう一つのボトルネックは、典型的な西洋の食事スタイルとは異なる日本独自の食事スタイルです。私たちがニューヨークに日本食レストラン「En」を開店した際、当時は居酒屋というコンセプトが浸透していなかったため、「日本のタパスレストラン」としてブランド化する必要がありました。

西洋の食事文化では、各自が自分の料理を注文し、料理を共有することは想定されていません。しかし、居酒屋スタイルの食事では、同じテーブルに様々な料理と飲み物が並び、食事をする人々がどのように異なる料理を組み合わせるかを決める必要があります。寿司や天ぷらのレストランではコース料理として提供されることが多いのに対し、居酒屋での食事はより多くのコミュニケーションと意思決定を必要とし、この食事スタイルに慣れていない外国人観光客にとっては依然として難しい場合があります。

新型コロナウイルス感染症のパンデミック後、特にテイクアウトやEコマースの台頭により、顧客の注文方法や食事の消費方法に大きな変化が見られました。貴社はすでに一部製品でEコマースを導入し、レストランではテイクアウトオプションを導入しています。テイクアウト食品とEコマースを拡大し、最適化するための戦略は何ですか？これらのデジタルおよびオフプレミス（店舗外）での食事トレンドは、貴社のビジネスにとってどのように進化していくとお考えですか？

パンデミックの間、実店舗を営業できなかったとき、私たちはUber Eatsやその他の国内デリバリープラットフォームに頼り、テイクアウトオプションも導入しました。時間が経つにつれて、このセグメントは収益の重要な部分を占めるまでに成長しました。

当初、私たちはパンデミックが終息すればテイクアウトやデリバリーの需要は減少すると予想していました。顧客はレストランに来られないから注文しているだけだと考えていたのです。しかし、飲食スペースを再開した後も、テイクアウトとデリバリーの売上は安定しており、これが一時的な変化ではなかったことが証明されました。

また、テイクアウトやデリバリーの顧客層は、店内で食事をする顧客層とは異なることにも気づきました。その結果、新しい店舗やアウトレットを開設する際には、常にテイクアウトとデリバリーのオプションを利用できるようにしており、これらは私たちのビジネスモデルの恒久的な一部となっています。

より健康的で持続可能な食品の選択に対する消費者の需要が高まっています。人々はオーガニック食材への関心を高めており、持続可能性に関しては、調達や包装といった要素が重要な役割を果たします。貴社はレストランで持続可能性と健康志向の食品オプションをどのように取り入れていますか？品質と本物らしさを維持しながら、この需要に応えるためにどのような措置を講じていますか？

和食は本質的に健康的であるため、より健康的な食品へと転換する必要はありません。その代わりに、お客様が個々の好みやニーズに合わせてバランス

の取れた食事を組み立てられるよう、様々な食品の選択を案内することに重点を置いています。

特定の食事法を押し付けるのではなく、選択プロセスを魅力的で楽しい体験にすることを目指しています。私たちのメニューを探索することで、お客様は様々な健康的な選択肢を発見し、自身の健康とウェルネスの目標に沿った形で食事を調整することができます。

先ほどおっしゃったように、和食は本質的に健康的であるだけでなく、持続可能性とも深く結びついています。料理人の視点から、和食がどのように持続可能性を取り入れているか、特に副産物や未使用の食材を新しい料理や調味料にアップサイクルする点について教えていただけますか？このアプローチは、風味や料理の創造性を高めながら、廃棄物を最小限に抑えるのにどのように貢献していますか？

私が気づいた日本料理と海外で提供される料理との大きな違いの一つは、日本における季節感の重視です。和食は、その瞬間の最も新鮮な食材を捉えることを重視しており、それが他の料理の伝統と一線を画す点です。しかし、これはまた、多くの地域ではそれほど明確な季節の違いや収穫サイクルの変化がないため、日本食の輸出をより困難にしています。

持続可能性の観点から最も重要な要素の一つは、季節性を受け入れることです。つまり、食品が最も新鮮な状態で提供され、食材が適切な時期に調達されることを保証することです。これは私たちが常に深く意識してきたことです。

例えば魚の場合、特定の種類の入手可能性は季節や地域によって変わります。これらの自然のサイクルに留意することで、自然と調和し、乱獲を避け、より持続可能な食材調達のアプローチを生み出すことができます。

先ほどお話しされたように、多くの中小の日本食レストランは、グローバルなレストランブランドと国内の大手チェーンの両方からの圧力に直面し、ますます競争の激しい市場で生き残るのに苦労しています。これらの課題の多くは、経営の非効率性、リソースの限界、コストの上昇に起因しています。この競争の激しい環境で、貴社はどのように差別化を図っていますか？長期的な成功と持続可能性を確保するために、どのような戦略を実行していますか？

日本は数十年にわたるデフレの後、現在、急激なインフレを経験しており、食材費の急騰につながっています。しかし、私たちを含むレストラン業界にとって最大の苦闘は人手不足です。スタッフの採用はますます困難になっており、場合によっては、人手不足のために客を断らざるを得ないレストランも出てきています。

賃金や食材費の上昇を相殺するために価格を引き上げることも解決策の一つとなり得ますが、これが常に可能とは限りません。インバウンドの観光客はより高い価格を支払う意思があるかもしれませんが、私たちの顧客の大多数を占める日本の地元客にとっては、それほど受け入れられない可能性があります。

私たちは新しい戦略を試し、この課題に対する解決策を見つける必要性を認識しています。質の高い食事体験を維持しながら、人手不足とコスト上昇に適応することが、この進化する市場で長期的な成功を収めるために不可欠となるでしょう。

私たちは、日本の地元のお客様が年間を通じて季節の料理を楽しんでいただくため、季節に合わせてメニューを調整することで差別化を図っています。この季節感へのこだわりは、私たちの食事体験の重要な側面です。インバウンドの観光客に対しては、観光客を惹きつけるために、交通量の多い観光地に戦略的にレストランを配置しています。

レストランへのインバウンド客の数をさらに増やすために実施している戦略について、いくつか教えていただけますか？本物らしさを維持しながら、海外の顧客にアピールするためにブランドをどのように位置づけていますか？

インバウンド客を誘致するための私たちの戦略は、3つの重要な要素で構成されています。第一に、海外からの訪問者にとって馴染みのある入門メニューを提供することです。これには、彼らの好みに合わせて若干異なる形式で提供される場合もありますが、寿司のようなよく知られた日本料理が含まれます。第二に、メニューを英語で提供し、外国人客が選択肢を理解しやすくしています。第三に、食材の背景にあるストーリーを伝えることに重点を置いています。トレーサビリティ（追跡可能性）は、この重要な側面です。つまり、お客様が食材の産地やその背景にある文化的重要性を理解する手助けをすることです。現在、日本では顧客に真に響くレベルのトレーサビリティを達成している企業はごくわずかであり、これは私たちが改善に取り組んでいる分野です。この方向で前進していますが、この情報をお客様に効果的に伝える能力をさらに向上させる必要があると認識しています。



2006年に、貴社は台湾に子会社を設立し、和食を海外市場に紹介されました。また、ニューヨークにもレストランを開店し、アメリカの顧客向けに特別な日本の食体験を提供されています。今後の海外展開について、次のチャンスはどこにあるとお考えですか？将来の成長に向けて検討している市場や、その決定に影響を与える要因について教えてください。

現在、私たちが海外で直営している店舗は台湾のみです。しかし、現在の世界的な地政学的な状況を考慮し、戦略的かつ慎重なアプローチで成長を進めています。

パンデミック終息後、台湾の事業は非常に好調で、日本食への高まる需要に応えるため、現地にさらに2店舗を出店する計画です。台湾には大きな可能性があると考えており、この市場のニーズに応え続けたいと考えています。

海外での成功における重要な要素の一つは、オペレーション能力です。多くのブランドが、オペレーションの運営方法の重要性を考慮せずに、自社の食品やコンセプトを輸出しようとします。しかし、私たちは実行力にこそ重要な価値があると考えています。過去10年間、私たちはオペレーションの現地化に取り組み、現地のスタッフが日本式のサービスを提供できるようにしてきました。これが私たちの成功の鍵となっています。

さらに、ホスピタリティ業界における人手不足により、新たな機会が生まれていると考えています。多くのホテルが客室に重点を移し、飲食サービスを縮小しています。これは、飲食オペレーションに強い専門知識を持つ私たちにとって、ユニークな機会となります。私たちのオペレーションにおける強みを活用することが、将来の海外展開において競争上の優位性をもたらすと信じています。

その台湾の新しい2店舗は、今年中にオープンするのですか？

はい、今年中にオープンします。

世界中に120以上の店舗を展開するレストラン グループとして、その大半は日本にありますが、全店舗で品質と一貫性を維持することが不可欠です。多くの大手レストラン チェーンは、セントラルキッチン モデルを利用してオペレーションを標準化しています。各店舗が同じレベルの品質を維持するために、貴社のビジネスがどのように運営されているか説明していただけます

か？チェーン全体で一貫性を維持するために、どのようなシステムやプロセスを導入していますか？

私たちはオープンキッチンというコンセプトを、私たちのブランド・アイデンティティを定義づけるものにしたいと考えています。私たちの目標は調理プロセスを見せることであり、キッチンがお客様に料理がどのように準備されるかを見てもらえる舞台となるようにすることです。

同時に、店舗数を拡大するにつれて、品質と一貫性の維持が極めて重要になります。これを達成するためには、オープンキッチンの新鮮な、目の前で作られる体験を維持しつつ、バックエンドのオペレーションをシステム化する必要があります。

すべてを店舗で、一から準備するのではなく、調味料を調達したり、一部の食材を提携先のキッチンや業者に部分的に準備してもらったりすることで一貫性を確保しています。これにより、高い品質基準を維持しながらオペレーションを合理化し、どの店舗であってもすべての料理が私たちの期待に応えられるようにしています。

海外でも同じ戦略を採用していますか？

海外に関しては、調理のほとんどをレストランのシェフが行っています。

あなたは、本物の和食体験を提供することに特化した複数のブランドを展開しています。海外展開を引き続き模索する中で、どのブランドが世界的な成功の可能性が最も高いとお考えですか？そのブランドが国際市場に特に適している要因は何ですか？

私たちの「だし茶漬け えん」ブランドが、世界展開の可能性が最も高いと考えています。このコンセプトは、ご飯にだしをかけて提供することに焦点を当てており、私たちのポートフォリオの中で唯一、日本料理の象徴的な側面に特化したブランドです。

出汁は日本の食文化の基本的な要素でありながら、世界規模ではまだ十分に評価されていません。だからこそ、私たちは国内外でこのブランドを積極的に展開しています。国際市場に出汁の奥深さや豊かさを理解してもらうには時間がかかると認識していますが、これは重要かつ価値のある挑戦だと考えています。

幸いなことに、世界の消費者はすでにおにぎりやうどんに親しんでおり、これは私たちにとって強力な足掛かりとなります。おにぎりやうどんと一緒にだし茶漬けを提供することで、お客様にこの日本食の本質的な風味を紹介しつつ、バランスの取れた心安らぐ食事体験を提供することができます。

「だし茶漬け えん」は、これまで十分に評価されてこなかった日本食文化の要素をより多くの人々に届けることができるため、将来的に大きな可能性を秘めていると考えています。



世界で最も権威のある料理学校の一つであるカリナリー・インスティテュート・オブ・アメリカ（CIA）から、「だし茶漬け」のフォーマットを紹介してほしいと招待されたことは、大変光栄なことでした。学生たちは通訳の助けを借りながら、すべて自分たちで調理し、この伝統的な日本料理を実践的に体験することができました。

このような著名な機関が「だし」の可能性を認識したという事実は、「だし」が世界的に受け入れられるという私たちの信念を裏付けるものです。CIAで「だし」を紹介する機会を得たことは、国際的な料理界がこの日本料理に不可欠な要素を評価し始めていることを示しており、海外で「だし茶漬け えん」を拡大しようとする私たちの努力をさらに後押ししてくれます。

台湾のレストランは直営の子会社として運営し、ニューヨークでは現地企業との提携による間接的な運営形態をとっているとのことですが、海外展開のアプローチにおいて、戦略的パートナーシップはどの程度重要ですか？新しい市場に参入する際に、直営を選ぶか、パートナーシップモデルを選ぶかを決定する要因は何ですか？

私たちのニューヨークのレストランは、当初は現地企業との正式なパートナーシップではなく、創業者の兄弟によって運営されていました。当初は、私たちが現地に直接入り、調理やオペレーションを手伝う必要がありました。それは困難なプロセスであり、私たちが手を引いて現地のチームが独立して運営できるようになるまで2年かかりました。

20年近くにわたり、ニューヨークで成功しているレストランから多くのことを学んできました。今後の海外展開戦略としては、現地企業とのパートナーシップ締結、あるいはフランチャイズモデルの確立に重点を置くことになるでしょう。これらのアプローチにより、新しい市場で私たちのブランドと品質基準を維持しながら、効率的に規模を拡大することができます。

レストランの運営方法や顧客に提供する体験が、御社を差別化するものです。もし、お客様にレストランで食事をするときにどのように感じてほしいかを一言で表現するとしたら、それは何でしょうか？

一言で表現するのは難しいですが、お客様がレストランに入った瞬間から、本物の「おもてなし」の体験を提供することを常に意識しています。日本国内で拡大するためにはシステム化が重要ですが、海外事業ではよりきめ細やかなアプローチが必要です。

和食を海外市場に展開する際の主な課題の一つは、現地のキッチンスタッフが日本の味に慣れていない可能性があることです。だからこそ、私たちはスタッフのトレーニングに多くの時間と労力を費やし、彼らが日本料理の最高水準を理解し、それに応じて味を調整できるようにしています。これは長く詳細なプロセスですが、私たちが他のブランドと差別化できる要因の一つでもあります。

日本料理について世界を教育することに加えて、私たち自身も教育を受ける必要があると信じています。現在、特定技能ビザで150人の外国人スタッフが当社で働いています。私たちは彼らに和食の本質を理解させるための研修を行い、内部から変革することで、私たちの料理哲学を世界に広めることができると信じています。しかし、これはまず日本人によって定義された基盤があってこそ、さらに発展させることができるものであり、本物らしさを伴って行われなければなりません。

本物らしさを維持しながら革新性を取り入れることは、デリケートなバランスが必要です。「えん」ブランドを立ち上げたときの目標は、日本料理をよりカジュアルで親しみやすいものにすることでした。調理法は伝統的なものを維持しつつ、若い世代にアピールする食材を取り入れました。「だし茶漬 えん」も同様で、本格的な調理法に従いつつも、時には鶏肉をスープのベースに使うなど、濃厚でコクのある味わいを出すために、伝統的ではない食材を使用することもあります。

当初は、このよりカジュアルな和食へのアプローチを誰もが受け入れたわけではありませんでしたが、時が経つにつれて広く人気を博し、日本のフュージョン料理の出現に貢献しました。このようなオープンマインドなアプローチは成長に不可欠ですが、伝統を守ることと現代的な影響を受け入れることとの間の絶妙なバランスが求められます。

2021年に社長に就任されましたが、将来のある時点で、あなたのリーダーシップは最終章を迎えることになります。もし社長としての最終日に再びインタビューするとしたら、その時までどのような目標や野心を達成していたいですか？会社と和食の未来のために、どのようなレガシーを残したいとお考えですか？

私たちの企業理念は、日本の伝統文化を守り伝えながら、日本料理を革新することです。社長在任中の私の目標は、寿司やうどんといった典型的な料理だけでなく、和食に対する世界的な理解を広げることです。私たちは固定観念に挑戦し、日本料理が人々が認識しているよりもはるかに多様であることを示したいと考えています。

現在、日本への観光客が急増し、多くの訪問者がオンラインで体験を共有しているため、これを実現するまたとない機会があります。観光客が日本食の現実を発見し、寿司のように知っていると思っていたものが、日本で体験するものとは全く違うことに気づくのを見るのが大好きです。私たちの会社がその発見の触媒となり、人々が和食についてより深く、より本物の理解を深める手助けをしたいと考えています。

世界中には多くの日本食レストランがありますが、和食が本当に人々の家庭に入り込んでいるとはまだ思えません。日本の食材や調味料の輸出は伸びていますが、家庭で日常的に日本食を作るという文化はまだ強くありません。家庭料理として日本食をもっと身近なものにすることで、それを変えたいと思っています。

これを支援するために、現在、人々が本格的な日本食の作り方を学べる本を出版しています。将来的には、それを英語に翻訳し、さらにその範囲を広げたいと考えています。私たちのレストランがこの旅の出発点となり、人々がそこで日本料理の多様性を直接体験し、そして自分のキッチンでこれらの味を再現したいというインスピレーションを感じてくれることを思い描いています。

社長としての任期が終わる頃には、日本食が単なる外食体験としてだけでなく、今日イタリア料理やフランス料理がそうであるように、人々が家庭で楽

しむことができる料理文化として、世界的に評価されるようになることに貢献できていればと願っています。

詳細については、こちらのウェブサイトをご覧ください : <https://byo.co.jp/>