

**「韓国における食品マーケットの変化と可能性  
～日本食品のビジネスチャンスはどう掴むか～」**

2003 年 3 月 農林水産省委託事業（日本貿易振興会受託）

日 時 : 平成 15 年 2 月 18 日

場 所 : 日本自転車会館

講 師 : セブンイレブン코리아 社長 本多 利範 氏

講演内容 :

ただいまご紹介をいただきました本多です。本日は、テーマが「日本食品の輸出」ということですが、韓国のドメスティック企業を日本人が経営しているというのは非常に珍しいことです。日本の商社や日本の会社の現工だとか支店はたくさんあるのですが、そういう目で韓国の消費者とのいちばん接点で日本人がたまたまビジネスをやっていますので、皆様の今後のビジネスの検討、あるいは戦略などの参考になれば幸せだと思います。

先ほどから、おにぎり、トンカツという話がたくさん出ています。トンカツも、いろいろな流通でデリカがすごく発展しています。日本のトンカツは厚さが12mmなのですが、ソウル市内にトンカツ屋が出て、そう長くしないうちに潰れてしまうのです。消費者ニーズを探っていくと8mmなのです。日本人は、トンカツが厚いと、これは豪華で、リッチで、サービスだと思ふのです。昔の韓国のトンカツを食べたら煎餅みたいに非常に薄いのです。12mmでは厚いということで、いまは主流が8mmになっています。これが、韓国の人たちの嗜好に合うのかと思います。食の文化は似ているのですが、細かいちょっとした仕上げのところで、食の部分は若干軌道修正をしていくのが食品のポイントかと思っています。

私はセブンイレブン(CVS) ロッテレモンという500~700坪ぐらいの食品スーパーマーケットです。ヨーカ堂ぐらいの食品売り場を持ったロツテマート(GMS)をやっていますので、本日はこの辺の具体的な例を混じえながらお話します。あまり難しい話はできませんので、資料を見ながら検討してみてください。皆様のお顔を拝見しますと、既に取り引をなさっている方も散見されます。非常に大きな韓国ビジネスのポイントをつかんで、非常に大きな取引をしている会社もあります。

これは、KBSテレビという、日本でいうとNHKに当たりますが、ここのニュースで

取り上げたおにぎりのニュースです。KBSで取り上げるほど、おにぎりが大ヒットしました。おにぎりがヒットしたということは、食文化が変わったということです。

私は、セブンイレブンジャパンの食品本部長をやっていて、各社の皆様に、こういうおにぎりを欲しいと言うと、翌日には100~200個のおにぎりが机の上に並びます。韓国でおにぎり hitsするまでに約2年かかっています。文化を変えるということですから、非常に難しいです。種を蒔いて、水をやって、肥をやって、それで刈り取るというビジネスが韓国ビジネスでは必要です。代理店ビジネスでは、なかなか難しいかと思います。

朝・昼と非常におにぎりが売れます。私がおにぎりを考えたのは、CVSでフードがありませんでした。CVSというのは、朝・昼・晩のビジネスですから、日本でいうパピマストアの商品だけ売っていると、商圈のお客様は来店頻度が低いですからビジネスになりません。どうしても朝・昼・晩の商品が必要です。そこで考えたのが、入谷理事や、大豆生田国際専門官が言っていました、韓国はどうしても米文化、麺文化なのですが、このいちばんの原点を忘れてしまっていました。

私が、朝・昼・晩の商品は何かと思ったときに、そのころの韓国ではハンバーガーが断トツでした。レストランもそうたくさんありませんでしたし、あとはハンシクという韓国の食堂だけでした。アメリカのそんなにおいしくないハンバーガーが、米文化、麺文化の国でナンバーワンのはずがない。米文化、麺文化の国では、いま日本人がいちばん食べている、いま38億個くらい日本では年間に販売されていると思うのですが、こんなに便利でおいしい食べ物が韓国で売れないわけがない。これが、いちばんの仮説です。

それからおにぎりを作ろうとしたら、精米が駄目でした。これは、おにぎりの整形機にひっかかりません、整形機も持ってこなければいけません、おにぎりのシートもありません。海苔もありません。韓国では岩海苔がたくさん取れまして、岩海苔は非常に香りがして、日本人も非常においしく食べます。当初は、岩海苔を80%入れておにぎりの海苔を作りました。ところが、香りはあるのですが、固くて韓国の人には無理でした。

何回も何回も作り直して、やっと韓国の人に合うおにぎりの海苔ができました。岩海苔が30%というのが、大体皆様おいしいと言います。いま現在は、大体30%の岩海苔を含んだおにぎりでやっています。

具材として、当初は我々が好きなシャケや昆布で作りましたが全く売れませんでした。そこで困ってしまって、大学生を中心にしたモニタールームをつくりました。これは、約200名ぐらいの大学生の集団ですが、これを私のマーケティングの基本にして情報を取り始めました。

そしたら、マヨネーズにキムチを混ぜた具材を作ってきたり、シーチキンにキムチを混ぜるといようなものを学生が作ってきました。私は、こんなものは気持ち悪いと思ったのですが、おにぎり hitsするまでに約100アイテム作りました。結果としていま売れているのはブルコギ、シーチキンにキムチの混ぜられているもの、シーチキンにマヨネーズといったものを、苦労してやっと2年かかって韓国の食文化が変わるほどの大ヒットになっ

ています。

いまでは、各コンビニや、ソウル市内の百貨店でも、手作りおにぎりの売店ができるようになりました。これからは、海苔巻きに変わって、おにぎりの専門店が増えていくのではないかと考えています。

おにぎりの販売額を見ますと、今年は約1,000億ウォンぐらいになると思っています。スタートしたときには、セブンイレブンの1店当たりのおにぎりの販売数が約4.2個でした。1年経たないうちに100個になりました。いま現在では120個ぐらいです。いちばん売れているお店では、1日に800~1,000個ぐらい売られています。まだまだ日本の400個には届きませんが、韓国の為替などを考えると、やはり400個ぐらいの水準に来ているのではないかと考えます。

皆様が勘違いするところがあるのですが、ウォンと円の為替は10分の1です。収入と物価、生活を考えると、大体3倍から4倍したら同レベルになるかと思っています。韓国のセブンイレブンが1,000店舗として、これを日本に直すと大体3,000~4,000店舗ぐらいの運営をしているということだと思います。

おにぎりの販売額は急成長しています。これは、おにぎりだけかということ、日本の食品の変化の3倍から4倍ぐらいのスピードで変化しています。後で商品のケーススタディで、実際の販売額のところが出てくると思いますが、非常に早いです。早いということは、本日の私の結論ですが、いままでの代理店ビジネスでは非常に難しいです。やはりマーケットに入り込んで、日本の食品メーカー、あるいは食品に携わる方は非常にチームマーケティング、ニーズから物を作っていくというのは世界一だと思っています。この手法を、韓国の食品ビジネスにも取り入れることが、いちばんの早道だと思います。

いま、おにぎりが大ヒットしています。このおにぎりは京都庵の稲荷です。おにぎりでは、日本でナンバーズリーに入る京都の有名な老舗です。京都庵の社長が、韓国へとっくに出ている、韓国でなんとか稲荷をヒットさせようと思い、それこそキムチを入れたり、コチジャンを入れたりしていました。稲荷にコチジャンやキムチはどうも合わない、でも韓国の商品を作るのだということで松田社長はずっとやっていました。そこで、たまたま私と知り合いました。そうではなくて、日本の京都庵さんのおいしい稲荷を作ってくれ、ということで大ヒットしました。

先ほど李さんも話をしていましたが、おにぎりは若干まずいものでやりましたけれども、どっちにしてもシャケやサーモンに行くと思うのです。稲荷は全く日本の味です。酢がありませんので、中津産の酢を入れています。日本の独特の微妙なものですから、韓国では混合酢は難しいです。稲荷一つ作るのでも、こういう面の展開、チームマーケティングの発想で商品作りをしていくと大ヒットします。

先ほどのおにぎりも、シートから機械、炊飯器も機械です。米の精米が非常にプアーですから、精米も日本のを持っていかないと無理です。単品を作ることによって、機械から、容器から、シートから、日本の非常にきめ細かい食品ビジネスの総合選手が参加しないと、

なかなか韓国でヒット商品を作るのは難しいかと思っています。これは、日本の食品ビジネスがいちばん得意とするところで、私も20年間セブンイレブンジャパンで、皆様と一緒にこの分野をやっていたわけですが、この手法がいちばん変化対応が早いです。

おにぎりを作ろうと思っても、韓国にこのビジネスがなかったです。あったのは、皆様も行ったことがあると思うのですが、ソウルなどの町の海苔巻屋です。おとうちゃんと、おかあちゃんが裏で作っている海苔巻屋さんぐらいで、フードビジネスというのはありませんでした。

私は、ロツテのお金を使い、ソウルの近郊に約10万食のフード工場をつくりました。日本のフジウエさんの投資も入れて、ワラベヤさん、武蔵野さんといった日本で上場しているトップクラスのフード会社ですが、日本に負けないぐらいの工場をつくりました。いまは、これが光州（カンジュ）と釜山の3工場になり、1日に25万食の製造をしています。製造のアイテムはサンドイッチ、おにぎり、お弁当と、若干のサラダやデリカを作っています。

まだ、会社をつくって3年経っていないのですが、おにぎりからスタートしましたから、非常に収益性が高いです。普通、日本では3年以上経たないとフードビジネスは黒字になりませんが、7カ月から経常収益がプラスになっています。それだけ成長が早いということです。

いま、ここの工場で生産されている商品はこんなもので、これはまるごとバナナです。韓国の人はバナナが好きですので、スーパーやディスカウントストアで売れます。これは売れると思ったので作らせましたら、韓国では非常にトレンドな町の狎鷗亭(アックジョン)などのケーキ屋でいまブームになっています。これは、日本の昔からの商品ですが、このクリームなどはいろいろ工夫します。こういう商品でおいしいもの、ワンランクずつおいしいものを作ると、韓国の消費者は若い人を中心に必ず受け入れます。

まるごとバナナは、いま各社が作っています。韓国のトップのシャニーという会社でも、定範としてパパママストア辺りに出しています。

韓国の餅は、日本の餅とはちょっと違います。私は、韓国の餅はあまり好きでないので、佐藤さんの切り餅を持っていっています。韓国の餅をデザートにしました。韓国の人は、鍋物に入れたりして餅はたくさん食べますが、デザートとしての餅の食べ方はしません。セブンイレブンで黄粉を付れたりいろいろして、韓国の餅をカップ容器に入れてデザートにしたのですが、これも大ヒットしました。餅という商材を、デザートに価値観を変えることによって高く売れますし、非常に消費の場が変化します。

こういったマーケティングが、どうしても韓国の食の促進、輸出には付いていかないと、代理店で単品を押し込むというやり方では、お客様のニーズに付いていかないとはいけません。

デザートのゼリーです。私が、セブンイレブンジャパンの株主総会の後、韓国に行ったのが1998年5月です。IMFの1年ちょっと後です。普通預金の金利が21%でした。お金

はないけれども、100万円ぐらい持ってきて貯金したらよかったかなと思いましたが、そのころから大きな変化が始まっています。韓国のレストランはハンシクといいます。そこで出るデザートは、梨などのフルーツが多いです。韓国でも、ホテルのフルコースへでも行けば別ですけども、普通のレストランでのデザートは大体フルーツです。それと、デザートという習慣がありません。

ゼリーやプリンが売り場にはありません、作っていません。そこで、私は韓国の人に聞いてみました。その答えは、「いや本多さん、韓国人は顎の骨がきついから、ああいう軟らかい物は食べないんだ」と言われて、もっともだし、そのときはそうかなと思って済ませていました。それから、マーケティングをやりながら、デザートがC V Sでどうしても必要になってきたのですが、作る所がないのです。

たまたま、名古屋のコンニャク屋の息子が、お父さんに数千万円貰って、韓国でビジネスをやっけていこうということで、細々と韓国でビジネスをやっていた方がいたので、そこに機械を入れて作らせました。それで、セブンイレブンで少しずつゼリー状のデザートを売っていました。そのころは、まだ店舗数が少なかったですから、そんなに大きな個数にならなかったのですけれども、それを韓国のトップの食品会社である第一精糖さん、ジェイルジェダンの専務が見つくて、このゼリーを韓国のトップの食品会社が作ってテレビコマーシャルをかけました。そしたら、1998年のゼリーのマーケットが250億でした。翌年は850億までゼリーのマーケットが伸びて、いまは1,200億ぐらいになっています。1つの商品で、ものすごくマーケットが変化します。いま、韓国の食品のビジネスは、こういう状況です。

私も、ビジネスで日本にときどき来ますが、日本の食品はとてもおいしいです。隅々まで気配りが利いて、こんなものは要らないなというものまであります。日本の食品にかかわるビジネスのノウハウが、いま韓国で非常に役立ちますし、またビジネスチャンスになります。何回もお話をしますけれども、私はC V Sとスーパーマーケットと、ディスカウントストアの全部の売り場を毎日やっています。

流通マンというのは、お客様のニーズで売り場に絵を描きます。お客様にこういう商品を並べたいなと。先ほどオープンケースがありましたけれども、これは流通マンのニーズなのです。その絵に入れる商品がないのです。ないとどうするかというと、これは輸入するしかありません。

日本も、売り手マーケットから買い手マーケットになったときに、流通では商品がなかったです。それは、国内の食品メーカーが、そういうお客様のニーズの商品を作っていないからです。日本もそのときには、食品の輸入が急増しました。これで、お客様の変化にいちばん遅れるのはメーカーです。お客様はいちばん早いです。いま、日本のメーカーはお客様のニーズにすぐ付いていきますから、日本の食品の輸入はワインなど日本にないものしか輸入していません。

いまの韓国は、お客様のニーズに付いていくために、ドメスティックメーカーのスピードが付いていませんから、まだ売り手マーケット、メーカーが強い時代の名残りで、食

品の輸入が急増しているというのは、そういう意味があります。日本は10年かかりましたけれども、韓国が何年で追い付いてくるのかわかりませんが、それまではお客様のニーズに従って、流通マンは商品を並べたいですから、当分の間は輸入商品が必要です。

それは、皆様にすれば単品の輸出だけではなくて、私が前半で説明したような商品開発を伴ったやり方がいちばん効果的ですし、額なども練れるでしょう。農水の関係ではないかもしれませんが、機械や容器といったその周辺のものも付いていきますから、現物の価格よりも何倍もその単品に付いていきます。

1日25万個製造しているおにぎりですが、おにぎりのシートを作っているのは、日本の海苔のトップメーカーです。非常に良い工場をつくってもらい、ここには三菱商社も入っていますし、韓国のトップの海苔屋とジョイントを組んで、これも大変な配当になっていますが、これも食品の輸出だと思えます。こういう幅広い考え方でいかないと難しいかと思えます。

たらみさんの商品も非常に売れています。たらみさんは、原料をたくさん持っています。ちょっと大型で粒が大きくて、いま流通ではこれを裏返して置いています。第一精糖さん、ジェイルジェダンがテレビコマーシャルでゼリーをヒットさせてから、ゼリーのマーケットは1998年が250億、翌年が850億、いまは1,200億ぐらいになっています。どんどん参入して、たらみさんの商品もいま非常に売れています。たらみさんは、これをジョイントでやっています。

いま、ミニ羊羹も非常に売れています。私は、井村屋さんの羊羹を大量に輸入しました。井村屋さんの羊羹を韓国で売ると1,000ウォンになってしまいます。国産のヘッテさんのはディスカウントストアで300ウォン、我々では500ウォンで売れます。それと比べると倍なのですけれども、味が違います。

韓国語で、おばさんをアズマというのですけれども、アズマの人たちが井村屋さんの羊羹を3個、4個買っていきます。倍の値段でもおいしさです、これは非常にポイントです。

ロッテ製菓は非常にシェアの高いお菓子会社で、韓国で42%のシェアを持っています。500ウォン、600ウォンのクッキー、ビスケットでは消費者が満足しなくなっています。日本は、濡れたお菓子は非常に得意ですが、こういう分野が韓国ではいま急成長しています。ドラ焼きや米の菓子など、煎餅もなかったのですけれども、韓国ではたまたま米が余っています。米を安く放出して、国の政策として米の加工を奨励しています。

やっと煎餅がブームになってきました。スナックマーケットで、約2%だった米菓のマーケットが、いまは17%になっています。釜山にキリンというパン屋が米菓のトップメーカーです。これも、1年半で米菓のマーケットでそれだけになっています。私は、日本の天乃屋さんの歌舞伎揚がすごく好きで、日本に帰ると必ず買いに行きますが、韓国の米菓の味は、日本のメーカーには絶対にはかなわないです。

こういうところでもノウハウがあって、必ずチームを組んでやるということです。これは、大変なマーケットになります。関税がかからない時代がすぐ来るとい話ならいいの

ですけれども、まだ関税の問題がいろいろありますから非常に難しいところがあります。

生チョコレートですが、ロッテ製菓やヘッテ製菓はガーナチョコレートしか作りませんから、中小のロイヤル製菓の社長をくどきまして、融点の低い生チョコレートを作らせました。

これは日本でもそうなのですけれども、コンビニで1日1個の板チョコが売れると売れ筋です。韓国のセブンイレブンでは、1日に7.3個売られています。1日7.3個というと、フードより売れます。これを皆様が食べると、日本にはもっとおいしい生チョコレートがたくさんある」と言うのですが、韓国のチョコレートの中小の専門メーカーですが、これがヒットしたおかげでいま8アイテム出してNBにしています。当初はセブンイレブンだけだったのですが、その会社の売上げは10倍になりました。

社長がよく来ますが、「本多さんのおかげで、会社は準大手になった」と言っていました。単品で中小メーカーから大手になってしまう、というようなチャンスはたくさんあります。

いくつか例を挙げてみますと、韓国のそういう成長を後押ししているのはどういうことかということ、社会のライフスタイルの変化です。家庭のメニュー、ハンシクという韓国食というのはいっぱいおかずが並んでいる。私は東京へ帰ると、夕飯に1品か2品しか並ばないのですが、韓国では10品ぐらい並んでいます。

こういう韓国食の家庭のメニューから、いまミッシー層、30代以下の主婦の家庭では、大体食卓は日本と一緒に、2品から3品のおかずしか並んでいません。それも洋風化しています。ここに大きなポイントがあります。韓国食だけだと、食品のビジネスは成長しません。これから、非常にチャンスになる一番はソースです。食をおいしくするためには、ソースがいちばんポイントなのですが、これは非常に売れています。

いま、私は日本のメーカーといろいろな打ち合わせをしていますが、これがいちばん利益の取れる面白いビジネスです。韓国では、IMFが最大の転換期です。韓国は23年間高度成長したわけですが、その間に日本も5%、6%という1桁の成長をしていました。彼らにとっては、日本も成長しているけれども1桁ではないか、我々は2桁の成長を23年間やっていた。このプライドがIMFでポカンと下りてしまったわけです。彼らは、ものすごいショックです。

韓国の消費マーケットでいうと、そこが売り手マーケットから、買い手マーケットの最大の折り返し点です。それまで韓国のメーカーは、プレーヤーも少ないこともありますが、流通の所に挨拶に来るのは部長ぐらいです。絶対に流通などに足を運びません。我々は売ってやるのだというのが、一気にIMFで転換をしました。いまは、韓国も消費者が100%消費を決定する時代です。

貿易協会の会長のキムさんは、「本多さん、もう一回IMFをやった韓国はもっと良くなる」と言っていました。あまりあれをやると国も困ってしまうでしょう。消費マーケットには大きな転換期です。

私が行ったときに、KBSニュースで、タクシーの運転手に、あるタクシー会社が「い

らっしゃいませ、ありがとうございますの教育を始めました」というのがテレビニュースになっていました。私はそれを見て、サービスなどというのはお金を出してもやらなかった国が、IMFの後、サービスも含めて、ものすごいスピードです。

いま、朝、車で街を通りますと、店頭をみんなで掃除しています。その当時は、全然掃除などしていませんでした。売り手マーケットでしたから、お客様が買いに来てくれたという時代でした。これが、IMF以後急ピッチで転換しています。

IMFが終わって1998年、私がソウルに行ったぐらいのときです。韓国は大家族ですから、アパートも広いです。住宅環境は日本よりも恵まれているかなと思っています。そのときに、サムソングループが、単身用のマンションを売り出しました。それも、結構大規模でした。そのころの新聞やニュースで、韓国では大家族だから単身用のマンションなど売れっこないということでした。いざ発売日になったら行列ができて、即日完売でした。

車は大きいのがステータスです。いま、ソウルへ行くと、ミニカーがたくさん走っています。こういう価値観の転換が韓国であったのがIMFです。ここからが消費者ビジネスです。日本の会社の社長、あるいは韓国の社長といろいろな話をすると、「いや、本多さん、それは10年前にやった」という話が多いです。10年前では早すぎたのです。今年3月に、韓国の刺身(ヘイ)を、韓国の醤油(カンジャン)で食べるとおいしくないです。やはり、日本の醤油で食べる刺身がおいしいです。ワサビを付けると、真っ青でワサビでないような感じです。

3月に、日本のある醤油メーカーが技術提携して数億円払っています。去年の秋に仕込みましたので、韓国で日本の醤油ができます。これは大変な量です、大手ですが名前は言えません。そういう仕込みがあって、「3月には本多さんできるから」というので、私はその醤油を使って、焼肉ソースなどを作ろうと思っています。これは、非常においしいものができます。いまの韓国の醤油が、韓国の醤油だというふうには理解しないほうがいいです。これが、日本の食のおいしさを追求するビジネスの大きなポイントのところですよ。

もう一つ私が韓国の消費マーケット、特に食品に対して根拠にしているのが、これは日本青少年研究所の調査ですが、アメリカ、韓国、日本、ヨーロッパのパリで青少年の調査をしました。

この調査は非常に面白いです。「高い社会的地位や名誉を得ること」というのはアメリカの人たちは非常に欲しがりますが、日本の若い人はそんなの欲しがる人はいないです。「人生を楽しんで生きること」というのは、日本はあまりに高すぎていいのかなと思うのですが、それは別として、とにかくおいしい物を食べたいということだと思ふのです。これは、日本と韓国の人は圧倒的です。

韓国の若い人も、映画などで非常に交流があるということですが、非常に意識が似ています。これは、消費マーケットでは非常に大事なことだと思います。アメリカ人のように、自分は消費もいろいろ我慢しながら、ステータスやお金を得るといった価値観は、日本にも韓国にもなくて、いわゆる個人の所に求するところの価値観が似ています。



食も似ていますが、価値観も似ている。いまは中国・中国ということで、韓国を忘れたような話になっていますけれども、4,700万人の、非常に教育レベルの高い、高度な消費文明、日本と同じような消費文明が生まれるマーケット、というふうに捉えたら答えが出るのではないかと思います。

韓国の江南（カンナム）、日本の青山や渋谷に当たると思うのですが、非常に食が変化しています。世界中からいろいろなレストランがたくさん入ってきています。5,000ウォン、8,000ウォンのサンドイッチが売れるようになっています。セブンイレブンが韓国で売っている1,200ウォン、1,300ウォンのサンドイッチだけではなくて、5,000ウォン、8,000ウォンですから、500円、800円のサンドイッチ関係の専門店がたくさん出てきています。

村田社長のピエトロというレストランも非常に成功しています。私はパスタが好きなのですが、明太子スパゲッティをただ1軒ソウルで食べさせる所です。私は、明太子が好きなのでそこへ行くのですけれども、非常にメニューが多くて、若い人にはやっています。

このように、いろいろ新しい業態が急ピッチで広まっています。ベトナム料理もそうですし、スターバックスは台湾の統一がやっていますけれども、台湾よりも急ピッチでスターバックスは事業拡大しています。韓国のスターバックスは、新世界百貨店がやっていますけれども、非常に急ピッチで店舗展開をしています。

データを見ていただきますが、これは畜産物です。いちばん上から豚、牛、鶏です。韓国人というと、毎日焼肉を食べているみたいに思っていますが、焼肉は高いですからそんなに食べられないです。我々がスキヤキを食べるのと同じくらいではないかと思います。かえって、日本人のほうが焼肉を食べているのではないかと思います。豚肉は、日本の消費を100とすると大体95くらいです。牛は、日本を100とすると85くらいです。鶏は日本を100にすると、40くらいです。

鶏肉はあまり食べません。サムゲタンとかKFCくらいだと思います。鶏肉のメニューが少ないからです。ただ、洋風化のメニューが進んでいますし、鶏肉は健康にもいいという認識がありますから、鶏肉の使用量が急ピッチで拡大しています。桜井先生に聞いたら、日本でも鶏肉の消費量の大部分が、外で買って食べるという消費がいちばん多いみたいです。たぶん、韓国でもこれから鶏肉の消費量がどんどん上がっていくと思います。

穀物は日本と同じで、米の消費量がどんどん落ちていきます。米の消費量は落ちているのですけれども、米菓や加工米飯はどんどん上がってきています。レトルトで、電子レンジでチンのご飯がありますが、いままで韓国ではジェイルジェダンだけしかやっていませんでした。いまは、ラーメンで有名なノーシンが去年発売しました。今年も2社出てきます。米の消費量は減っていますが、加工米飯はこれから伸びていきます。

私がセブンイレブンジャパンにいたころ、エスピーさんや、ハウスの大塚社長やいろいろな所と組んで、加工米飯の Gondra をつくりました。いま、日本の流通業では、加工米飯の Gondra は独立しています。永谷園のお茶漬だとか、昔は、あそこはお米しか置いて

いませんでした。あそこにレトルトも含めて加工米飯、これが日本の流通業ではいま定番としてゴンドラを組んでいます。

いままで米しか売っていなかったのですが、ちょうどいま加工米飯という新しいカテゴリーができるときです。カトキチの会長の所から含めて、加工米飯は日本がいちばん得意ではないですか。真空や味付けやいろいろなものを作りますが、これは大きなマーケットです。ただ、米の消費量はどんどん減っていきます。韓国では、それが去年辺りからスタートして、どんどん参入しています。

韓国には、あまり太った人がいません。野菜をたくさん食べます、野菜のアイテム数も多いです。スーパーマーケットに置いている野菜の数も、日本より15アイテムぐらい多いです。そういった意味で野菜の消費が多いのしょうけれども、フルーツや農産物はものすごく消費量が上がっています。健康のところですよ。

外食の規模ですが、ここに大きなポイントがあります。1人当たりの国民所得というのは、我々流通マンは外国でビジネスをする場合にはその尺度にします。1991年が6,816ドルで、それからずうっと成長して1996年には1万ドルを超えて1万1,417ドルになりました。1997年が1万363ドルです。

その後を見ますとIMFで、6,000ドルにバーンと落ちています。これが、売り手マーケットから買い手マーケットへの転換のところですよ。我々流通マンは、1万ドルが食品の価値を付ける、食品が売れるマーケットか、売れないマーケットかの境目にしています。1万ドル以下の社会というのは、食べるために働く社会です。だから、ディスカウントストアがいちばん先に繁栄をします。4km先だって安ければ行きます。

1万ドルを超えてきますと、生活を楽しむために働く社会に転換をします。ここからが食のビジネスです。コンビニエンスストアもそうで、1万ドル以下の社会ではコンビニエンスストアは育ちません。「時間が大切、時間より安い物のほうがいいよ、俺は生活に困っているのだから、4km歩いたって安ければ買いに行くよ」というふうになります。1万ドルを超えていくと、「いや、4km歩いていくよりは、俺はいまこのテレビを見たいから、隣のセブンイレブンで200ウォンのビールは高いけれども、そっちを買うよ」というふうに、時間を買う、時間が大切に転換を始めます。

先ほど、韓国社会の変化の表がありましたが、それがIMFのときです。ここで社会インフラもガラッと消費者を中心に変わってきました。タクシーの運転手が「いらっしゃいませ」と挨拶をする。いままでタクシーは、乗せてやるんだと、平気で自分の好きな音楽を聴いていた。お客様はタクシーの後部座席で小さくなっていた。こういうお客様を忘れた消費マーケットから、お客様を中心に考えていくマーケットに転換したのがIMFです。

これの前の1万ドルと、いまは全国平均で1万ドルになってきたと思います。ソウル首都圏では、台湾と同じぐらいに1万2,000ドルになっているかと思います。ちょうどいま、食のビジネス、おいしさ、便利といったものに付加価値を付けて、現材料を組み合わせるだけの消費から、利益の取れる、日本が培ったノウハウが活かせるマーケットというよう

に転換を始めています。

I M F以前は、自動車や鉄鋼や、重厚長大のプラント輸出が日本からは中心でしたし、またそういう人たちがたくさん行っていました。I M Fの後は、お金と人が選手交替して、消費者マーケットの資本が行き出しました。先ほどのフード工場の機械などは高いもので、3～4億円します。それから、容器やシートもそうです。

ここで動きが大きくなっているのは衣料関係です。ワールドさんやいろいろな所が会社を100%にしています。いままではジョイントでしたが、資本が若干自由化になっていますから、そういう会社がたくさんつくれます。食品も含めて、100%の会社をつくる会社が非常に多くなっています。これは、D H Cさんでもそうです。カネボウさんも含めて、化粧品などもそうです。D H Cも韓国で通販を始めました。セブンイレブンでパンフレットを配っていますが、非常に加盟が多いです。これは、化粧品から衣料から全部そうです。食品だけじゃなくて。特に食品が、変化が早いということです。特に、外食施設が、日本は17～18%くらいですか、韓国はやっぱり30%近いです。外食マーケットがI M Fのときでもどんどん成長して、食のところは伸びています。

レストランの数は、韓国食のレストランが圧倒的ですが、先ほど言いましたように、ウエスタンのいろいろなレストランが急ピッチで出ています。

韓国へ行くと「ニシキ」というレストランがあります。刺身はありますけれども、あれは韓国食です。私は、12月にビジネスでダラスへ行ってきたのですが、アメリカでは日本の食事がどこでもできますが、ソウルでは本当の日本食はできないです。日本人が本当に食事に困る所です。ニシキというのは韓国式で、中華もそうですが、それがちょうど本物に変わっていくときです。

ハンバーガーは、ロッテグループでも、850店あるロッテリアというトップチェーンがあるのですが、おにぎりが伸びたために、ハンバーガーが売れなくなったというのですが、そうではなくてこれは世界的な傾向で、韓国ではハンバーガーが止まっています。いま、マクドナルドやロッテリアの既存店前年比は、マイナス20%です。狂牛病などの要因はあるのでしょうけれども、それだけではないです。

お寿司についても、本日お見えになっている会社の中でも、中国に工場をつくって、韓国の寿司ネタで大量に出している会社があります。ただし、これもチューマではないのです。流通がどういうものを欲がっているのか、マグロのネタ6gなのか、7gなのか、8gなのか、自分はサービスして12gにするのか、こういう流通との打ち合わせでこのネタを大連から供給し、儲かっているか儲かっていないかわかりませんが、大変な量を伸ばしている会社もあります。

サバというのは、韓国のスーパーマーケットでも、ディスカウントストアでも売れ筋ですから、どこにでも並んでいます。だけれども非常に塩辛いです。サバの中を抜いて、塩を入れておくだけで日もちのするサバです。今回、私は釜山大学の先生と組んで、塩水処理でこのサバを作りました。販売鮮度は短くなりますが、油も残ってしまっていて、これがバ

カ売れです。食べても日本のサバと変わらないです。

いままでは、韓国へ行って焼魚を食べると、サンマなどは脂肪があるのだから、ご飯で食べてもまずかったです。日本で考えれば、塩を塗ることしか考えていないのかということになります。水産関係者や、桜井先生は、「まだ、そんなことをやっているのか」と言うと思うのですが、塩水処理をしたサバというのは非常に改革なのです。

ちょっとしたお客様のニーズを考えて、いつもあんな塩辛いサバではなくて、油がのって、ちょっとだけ塩辛いぐらいのもの、鮮度は短くてもいい、というのが消費者ニーズです。これを、いまロツテレモン、ロツテマート、ホームプラスの3つの流通で売っていますが、ものすごく伸びています。これは、ほかの魚でもたくさんあると思うのですが、これは日本が得意な分野だと思います。

サラダも非常に伸びているのですが、ソースがないのです。韓国食でしたから、ソースなどは要らないのです。だけれども、どんどん家庭のメニューが変わってきていますので、ソースは儲かると思います。

いま、九州のあるソースメーカーに打ち合わせに入っています。いろいろな所がこの分野を狙っています。日本でも、ソースメーカーは儲かっていますが、おいしさのためにはソースがポイントです。焼肉もそうです。新羅ホテルのイタリアン、スパゲッティを食べようと思っても、ソースはミートソースとナポリタンの2つしかありません。お子さまじゃあるまいしね。

ドレッシングは、オットギというトップメーカーが作っていますが、マヨネーズは3種類しかありません。いま、キューピーさんは40種類ぐらいあります。ほかのソースも含めて、ソースは食のポイントです。

ピエトロの村田社長も、おいしいドレッシングを持ってきたくて困っているのですけれども、あれには肉が入っていますので税関を通らないという問題があります。レストランをやっているのだから、韓国で作ってしまったらいいのです。こういうソースは、非常にお金儲けできる分野ではないかと思えます。

味付肉ですが、いま私はロツテレモン、ロツテマートの取引先にこういう指示を出しています。韓国でも、4年前は売り場で残った肉を味付けにしていました。いまは、鮮度の良い肉に味付けをしていますが、このソースが全然差別化されてなく、どこの流通も全部一緒です。この味付肉を差別化するためには、ソースをどれだけおいしくするかということだと思います。

いま、九州のある大手メーカーとロツテレモンはこの打ち合わせに入っています。そのメーカーは、話し合いができたならば韓国に工場をつくらしたいと思います。ロツテレモンの調味料売り場を見ても、調味料はほとんどないです。コチジャンや油といった基本調味料しかないです。食生活がどんどん豊かになっているのに、豊かにならないです。

新世界デパートや、ロツテデパートでは、輸入品の高いものも売れますけれども、所詮量は無理ですので、これをどうやっていくかです。キューピーのドレッシングや、ピエト

ロさんのドレッシングを持ってくると、大体普通買っているドレッシングの4倍、5倍になってしまいますから、いまはそれをたくさん売るのは無理だと思います。ただ、作ることはできます。

これは犬猫で、日本からもたくさん入っています。韓国もペットブームで、非常においしいものを食べさせます。これも、いま大変なビジネスチャンスのところ、アメリカも100%の子会社をつくったり、いろいろなマーケットが狙っています。

ロッテ百貨店の地下では、シナモンが単品でビジネスになって、売り場の手数料を27%払っても十分儲かっています。デリカ、お寿司、チーズです。ロッテ百貨店は、ソウル市内に4店舗ありますが、この4店舗で1998年のチーズの売上げは1億8,000万ウォンでした。1999年には10億ウォンを突破しました。1年間で、チーズの売上げが4倍、5倍になっています。特に若い人は非常にチーズを食べ始めています。

いま、マクドナルドさんに入っているチーズの半分は韓国の大手メーカーから行っているのを知っていますか、ものすごい工場をつくっています。牛乳が余っているからです。

これは、いまソウルですごくはやっているのですが、中に生のフルーツが入ってしまっていて、これを持って行ってジュースにしてもらって、生ジュースを飲むのですが、ソウルの食マーケットはこういう時代です。

私も含めてやっている流通業がどのようになっているかということ、去年韓国で大変なことが起きました。韓国ではディスカウントストアといますが、日本ではGMSといます。イトーヨーカ堂、ジャスコ、オカダさんの業態です。韓国では、Eマート、ホームプラス、ウォールマート、テスコといった世界の流通が来ているところですが、これをディスカウントストアといます。百貨店の売上げを、去年ディスカウントストアが抜きました。日本でも何十年か前にありましたが、これは大変な出来事です。これも、消費者の変化がこうなっているということです。

スーパーマーケット、CVS、チェーンストアのところですが、韓国の流通業のいちばんのポイントは、過去日本でも起こったような、百貨店がヨーカ堂、ダイエーに抜かれた日、本にもなっているようなショッキングな出来事が韓国でも起きています。これは、私が前半で話したような、お客様の変化が圧倒的な背景にあるということです。

これは私が携わっているロッテマート、これはGMSディスカウントストア、これはスーパーマーケットです。500坪、700坪の売り場を持っている食品専門スーパーのロッテレモン、これはセブンイレブンです。これ2002年、遡って1995年、中国や韓国が違うところは、例えば日本のCVSは、GMS、イトーヨーカ堂やダイエーができて、商店街やパママストアが潰れて、その転換としてCVSが出てきました。

中国や韓国の違うところは、全部ヨーイドンですから、流通の方程式が成り立ちません。上海もそうです、中国もそうです、韓国もそうです、全部ヨーイドンでスタートしていますから、若干早いものも遅いものもありますが、基調の流れは変わりません。

この白いところが新型流通です。韓国では、パパママストアのことをクモンカゲといいますが、まだお菓子や飲料では大きなシェアを持っています。先週の産経新聞に私の話が載っていますが、年間5,000件から8,000件ぐらい潰れています。日本でも来た道を歩いています。ここで消費が変わってきます。

これは、コンビニエンスストアのことを書いた新聞記事です。いままで、韓国の大手チェーンのコンビニエンスストアが1,000店舗できるのに4年かかっていた。ここ1、2年は7カ月から8カ月で1,000店舗です。これは、セブンイレブンやファミリーマートさんが頑張っているということもあります。これは、上が伸びなかったら店舗数は増えませんから、消費者が変化を知ることです。いままでは、1,000店舗つくるのに4年間かかっていたのが、いまは7カ月か8カ月で韓国ではコンビニエンスストアが1,000店舗増えているということです。これは流通の変化ではなくて、お客様の変化です。

これは、流通の方程式です。行商の時代、業態開発の時代、ショッピングセンター、カルチャー、複合施設です。いま、日本はスーパーセンター、カルチャーだとかいろいろ含んだ時代です。韓国は、いま業態開発時代です。CVS、スーパーマーケット、ディスカウントストア、専門店と、いろいろな所がフォーマットを定着させる時代の、いま流通業時代です。

ただし、日本の10年が2、3年で起きています。日本が10年かかったところを10年でやるのではなくて、10年、15年が2、3年で流通業が変化しています。

これは、先ほどお話をした米の消費です。米は、私のビジネスにいちばん関係のあるところ。青いところが加工米飯です。加工米飯は、ものすごいチャンスがあります。日本と同じように、米の消費が下がっていますが、韓国ではインチョン米という日本のコシヒカリというブランド米なのですが、高い米がどんどん売れていきます。これは、日本でも同じでした。全体は下がっているけれども、そちらにどんどん集中しますから良い米の価格は上がっています。先ほど、ゼリーやおにぎりの説明をしましたが、米もみんなおいしいものを食べるほうへ行っていますが、その産地が少ないものだから価格はどんどん上がっています。

これは、日本と韓国の食品の構成の違いですが、結構大きな違いがあります。お酒の構成が同じだ、というのは面白いですね。どこでも、酒飲みは一緒なのかなと思うのです。

これは韓国です。これは日本です。表をダブらせて見てもらうとよくわかると思います。

その中で食品の輸入実績です。菓子では、キャンディとチョコレートの輸入が圧倒的です。

ロッテ百貨店では、クッキー、ビスケットは80%が輸入品です。日本でいうと、大手メーカーの安いクッキーやビスケットではお客様が満足しなくなっています。百貨店では、80%が輸入品のクッキーやビスケットです。

飲料ですが、韓国ではジュースをたくさん飲みます。非常にジュースの好きな消費者で、ジュースの輸入が圧倒的です。肉加工ではチーズの輸入が圧倒的です。

お酒のところでは、世界でただ一つウイスキーが伸びている国が韓国です。銀座にボトルを置いておくと、大体1カ月から2カ月はもつのですけれども、韓国では一晩で4本のボトルをあけますから、ご馳走するほうはたまったものではないです。それだけウイスキーが伸びています。イギリスの新聞にも載るくらいです、世界中のウイスキーメーカーが、全部100%の会社にしました。これは、韓国とジョイントを組んでいるより、自分でやったほうが儲かるから、ほとんどの会社が100%にしました。新しい所もどんどん入ってきています。日本のサントリーウイスキーもかなり売れています。

シンガポールもすごいワインブームということですが、韓国でも非常にワインが伸びています。これは、食事のメニューが変わっているからです。韓国食でもワインは合うのでしょうけれども、雰囲気ではないです。家庭のメニューが洋風になっていますから、ワインがどんどん増えています。ワインもバルクで入れて、ラインで流すようなメーカーも今年は出てきます。それだけワインが成長しています。

「チュウゾウ」とありますけれども、これはソースなどの調味料のことです。私は、自分でお客様に接していて、自分で物を作っていてわかるのですが、調味やソースが足りなくてメニューに上がってこないです。マグロの刺身を、あんなまずいわさびと醤油で食べるなんてとんでもないです。おいしいサラダとか、スパゲッティが超一流ホテルへ行ってナポリタンとミートソースしかないなんて、どこか田舎のお子様スパゲッティではあるまいしね。ソースがあれば、どんどんメニュー開発ができますので、ここが非常に大きなポイントです。

オリーブオイルも、やっとな爆発しました。いま、日本では1家庭に2、3本あります。私が、セブンイレブンの食品部長になったときには、日本でもまだ家庭の定番ではなかったです。昔、オリーブオイルも定番商品ではなく、家庭に1本でしたが、いまはピュアから何から、サラダ用から用途に応じてあるでしょう。若い人にはわからないでしょうけれども、我々の家庭にはオリーブオイルはありませんでしたが、いまは当たり前です。

韓国では、まだオリーブオイルは高いですけれども、若い主婦層の家庭には1本あるぐらいのところになってきています。オリーブオイルも非常に売れるようになってきて、特に進物で売れるだけの商品になっています。

本日の結論の話が、たまたま先週の産経新聞に「漢江（ハンガン）の奇跡再び」というテーマで、消費マーケットが爆発という記事が載っていました。いままでは、自動車、パンセイツ、造船の爆発だったのですが、食のマーケットの爆発ということで記事になっていました。流通業の変化、売り手マーケットから買い手マーケット、生活環境・ライフスタイルが大きく変化している、これは衣料から全部含めてです。

特に食です。たまたま、先週インターネットを見ていたら、味の素さんが韓国味の素を作ったというので、さすが味の素だと思いました。萬を期して調味料のところにパッと出ていく、さすが世界の味の素さん、味の素だけではなく、すごく良いチャンスだと思えます。これは、大変な伸びをしますと思えます。

先ほどの井村屋さんではないですけども、いままでソースからそばからいろいろな商品が日本から来ています。だけれども、担ぎ屋さんも含めて数字になっていないのです。今度、ある商社を通して、鹿児島ウコンを持ってきますけれども、ウコンを毎日飲むわけではなく、それはニッチマーケットでしょう。消費者は待つとして、正面を向いてビジネスをやっていくというところでは、本日私がお話させていただいたようなことが、大きな参考になると思いますし、またその商品を実際に4,700万人の消費者を相手に、私自身ビジネスをやっているわけですから、いちばん肌で感じているところです。

いままで、日本の食品の韓国への輸出は代理店ビジネスで単品を持ち込んでいっていましたが、これだと難しいと思います。韓国のメーカーそのものがそうではないですから、そうではなくて売り場開発や、加工米飯をどうしていくのか。私は、日本と違って韓国では冷凍食品はものすごく伸びると思います。韓国の冷蔵庫は大きくて600リットルありますのでたくさん入ります。

その冷凍食品を見ると、豚肉の切り身や餃子の袋などがあります。やっと、カトキチさんの子会社やいろいろな所が、調理済みの冷凍食品を始めました。前に雪印の社長をやっていた西さんがお見えになり、「本多さん、冷凍食品は成長するよ」と言っていました。西さんは大変で雪印の社長を辞めてしまいました。彼は、冷凍食品のマーケットを見て、「本多さん、これから冷凍食品はチャンスだね、特に調理済みの冷凍食品ね」と。これは、味の素さんなども得意なところですし、そこを狙っている人はたくさんいます。商社も、手数料稼ぎができませんから、商品開発も含めてやっています。

メニュー提案ができるような韓国ビジネスをやってもらったら、新流通では商品がなくて困っていますから、たぶん消費者にどんどん受け入れられると思います。これに、食品の機械を含めて周辺が日本のノウハウですから付いていきます。

もう一つ日本より強いものが、韓国のマーケットではダイエットや健康です。これは、日本人より非常に強いニーズがありますので、成功する可能性があります。製薬会社やいろいろな所が、日本では当たり前のサプリメントを、韓国のセブンイレブンでも置き始めています。小さい瓶ですけども、ビタミンC辺りで8,000ウォン、1万2,000ウォンぐらいの商品が、CVSでも1日に2個、3個売れるようになってきています。食の中に、健康やダイエットといった情報も、韓国では日本以上に消費者に受け入れられる情報だと思っています。

私は、実務をやっていますのであまり格好いい話はできないんですけども、非常に面白いです。結果はすぐ出ます。ゼロから物を作っていきますが、当初フード工場を立ち上げたときに、容器についてはある商社から1年間ただで貰っていました。「どうせ日本の倉庫に余っているんだろう。余っているのだけでいいから持ってきてくれ」と言ったら、その当時の副社長が、「釜山までの物流費を出すんだったらいいよ」というので、1年間ただで貰ってフードを作っていました。

いまは大変な量ですから、その会社と韓国に工場をつくり、容器の製造を始めています。



おにぎりのシートも国産に切り換えました。一つの商品から、裾野でいろいろなビジネスが成り立っています。原材料も、台連に工場がある日本のメーカーが多いですから、そこから持ってきたりしています。韓国でも、安いですから原料はみんな中国です。

大学の教育の中身は別にして、大学進学率では、シンガポールの次ぐらいで、世界でも2番か3番です。韓国はそれだけ高度な消費文化が生まれる可能性のある国です。国と民族は違うのですけれども、米文化、麺文化で4,700万人のマーケットを、日本の一つのマーケットとして見ればいいわけです。ただ、これは代理店ビジネスでは無理です。やはり、日本の国内と同じように、シーズからニーズ、売り場提案、メニュー提案が必要です。

韓国では、サーモンの消費が非常に少ないです、これは高いからです。日本でもマクロでほとんどの商社がお世話になっている、世界でも有数のマクロの会社であるトーン産業は韓国でシーチキン（ツナ缶）がトップです。ここがサーモンを持ってきて、ロツテレモンやロツテマートと組んで、売れ場でメニューを主婦に教えています。それで、サーモンの売上げがどんどん上がってきています。

そういった意味で、種を蒔いて、水をやって、肥料をやりながら刈り取っていく。日本は、これだけの成熟マーケットですから、その商品が当たるか当たらないか刈り取りだけですけれども、そういった意味では売上げや利益以外で面白ビジネスをできるマーケットが、韓国の消費マーケットではないかと思えます。

これは、化粧品などもそうですし、先ほどのDHCなどもそうです。食に伴わず、人間が豊かな生活をするビジネスは全部一緒です。特に、食のおいしさの追求というのは、ものすごいスピードだと思えます。

流通をスーパーマーケット、GMSをやっていても商品が足りない、お客様の要望に応えられない。当分の間、食は輸入が増えると思えます。こんなところが、韓国の食の変化のところですよ。皆様のビジネスの参考にさせていただければと思えます。ありがとうございました。