

ウクライナ国

和食人材育成の料理教室を併設した
日本料理店の開設及び人材マッチン
グサービスの提供にかかる
ウクライナ・ビジネス支援事業

調査完了報告書

2025年5月

株式会社エービーシースタイル

目次

I. 案件概要

II. 事業計画書

1. 自社戦略における本調査の位置づけ	6
2. ウクライナの市場環境	7
2.1 レストラン・カフェ事業	7
2.1.1 市場環境	7
2.1.2 日本食カフェ・レストランの市場	7
2.1.3 外食産業におけるデリバリー市場	8
2.2 料理教室事業	8
2.3 人材事業	9
3. ターゲット顧客・ニーズ	10
3.1 消費者調査の概要と調査回答者の概観	10
3.2 日本食カフェ・レストラン市場のターゲット顧客、ニーズ	14
3.2.1 日本食カフェ・レストランや日本料理の需要	14
3.2.2 日本食デリバリーの需要	16
3.3 料理教室市場のターゲット顧客、ニーズ	16
3.3.1 趣味や関心ごととしての料理教室の需要	16
3.3.2 職業訓練としての料理教室の需要	18
3.4 消費者調査結果を踏まえたターゲット顧客およびニーズの整理・考察	19
3.4.1 日本食カフェ・レストラン事業のターゲット顧客とニーズ ..	19
3.4.2 料理教室事業のターゲット顧客とニーズ顧客とニーズ	20
4. 製品・サービス概要	22
4.1 当社が提供するサービス概要	22
4.1.1 人材事業	22
4.1.2 広告／プロモーション事業	22
4.1.3 新規事業	22
4.2 ウクライナで提供するサービス概要	23
4.2.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業	23
4.2.2 和食カフェ・レストラン事業	23
4.2.3 人材マッチングサービス事業	25

5. フィージビリティ（技術／運営／規制等の実現可能性）	27
5.1 技術・価格の現地適合性	27
5.1.1 日本食基礎技術を教える職業訓練事業	22
5.1.2 和食カフェ・レストラン事業	22
5.1.3 人材マッチングサービス事業	22
5.2 人材の課題および対処方法	28
5.2.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業	22
5.2.2 和食カフェ・レストラン事業	22
5.2.3 人材マッチングサービス事業	22
5.3 市場性	29
5.3.1 欧州市場に向けた参考調査：ドイツにおける日本食業態の現地 検証	30
5.3.2 ドイツにおける日本料理教室の運営状況と市場動向	32
5.4 法規制・その他障壁	33
5.4.1 法人登録	33
5.4.2 法人設立にかかる時間と費用	34
5.5 各事業における留意点	35
5.5.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業における留意点	35
5.5.2 カフェ・レストラン事業における留意点	35
5.5.3 人材マッチングサービス事業における留意点	35
6. ビジネスモデル（実施体制／顧客やパートナーに提供する価値等）	37
6.1 ビジネスモデル	37
6.2 運営体制	37
6.3 運営施設	37
6.4 人材フロー（育成の流れ）	38
7. ロジックモデル	39

図表目次

図 1	ウクライナ飲食業界の業態別売上	7
図 2	消費者調査回答者における月間所得毎の割合	11
図 3	家計における優先支出項目（単一選択）	11
図 4	収入毎の1か月あたりのレストラン訪問回数	12
図 5	収入毎の1か月あたりのカフェ訪問回数	12
図 6	レストラン訪問時の通常支出額	13
図 7	カフェ訪問時の通常支出額	13
図 8	日本食レストランを選ぶ際に重要と感じる項目	14
図 9	日本食で好まれる要素	14
図 10	試してみたい日本食(複数選択可)	15
図 11	おにぎりの認知度および食べた経験のある回答者の割合	15
図 12	収入における趣味や関心ごとへの支出割合（年齢別）	16
図 13	趣味(濃い緑)および今月お金を使った趣味(薄い緑)(複数選択可)	17
図 14	日本食に関し学習に関心のあるテーマ（複数選択可）	17
図 15	日常的に料理する料理ジャンル（複数選択可）	18
図 16	新しい職業スキルを習得するために何らかのコースへの参加有無	18
図 17	「料理を学び、将来的に調理師やシェフとして飲食業界で働くことを 考えたことがあるか」への回答	19
図 18	三事業の連関性イメージ図	37
表 1	提案企業の概要	6
表 2	消費者調査の実施概要	10
表 3	日本食カフェ・レストラン事業のターゲット顧客とニーズ	19
表 4	料理教室事業のターゲット顧客とニーズ	20
表 5	内容（メニュー・サービス構成）の想定	24
表 6	運営体制・実施方法の想定	25
表 7	ドイツ調査において訪問した各種レストラン及び食事等	30
表 8	ドイツ調査において訪問した各種スーパーマーケット等	31
表 9	3事業の連動と各事業の提供する価値事業	38
表 10	事業目標(数値)	39
表 11	当社事業による裨益者	40

I. 案件概要



和食人材育成の料理教室を併設した日本料理店の開設及び 人材マッチングサービスの提供にかかるウクライナ・ビジネス支援事業 ニーズ確認調査 (株式会社エーピースタイル)



ウクライナにおける開発ニーズ(課題)

- ・和食調理技術保持者の人材不足
- ・就業希望者に対する経済的自立
- ・異文化交流機会の停滞
- ・地域コミュニティの再形成

提案サービス

- ・和食カフェ・レストランと料理教室の設立
- ・人材マッチングサービス・ウクライナ避難民(国外にいる難民及び国内避難民の双方を含む)に対する職業訓練支援

調査概要

- ・ 調査期間: 2024年10月～2025年5月
- ・ 対象国: ウクライナ
- ・ 調査概要: ウクライナでの和食カフェ・レストランに併設する料理教室の開設と、人材マッチングサービスの提供を成功させるための基盤を整えるために、適切な場所の選定、信頼できるパートナーの選定、食材調達の実現性の評価、法的規制の確認を行い、事業リスクを最小限に抑え、持続可能なビジネスモデルを構築する。



ビジネスモデル

- ・ 料理教室: ウクライナ人講師を育成し、現地に設立する教室にて、顧客(生徒)に和食調理スキルを提供する。
- ・ カフェ・レストラン: 料理教室と併設した飲食スペースにて、ウクライナ人の調理経験者を和食料理人として育成し、飲料・軽食の提供や料理教室で習うことのできるメニュー等を販売・提供する。
- ・ 人材マッチング: ウェブサイトを立ち上げプラットフォームを構築し、現地スタッフにより料理教室・カフェ・レストラン関係者の人材(求職者)登録と企業側の求人情報を収集することで、雇用機会の見える化とマッチングを提供する。
<お金の流れ>
- ・ 料理教室: 顧客(生徒)からの授業料
- ・ カフェ・レストラン: 顧客(利用者)からの飲食代金
- ・ 人材マッチング: 紹介先の飲食事業者等から紹介手数料

対象国に対し見込まれる成果(開発インパクト)

- ・雇用創出と経済活性化
- ・就業希望者に対する経済的自立
- ・和食文化の普及
- ・コミュニティ再形成への支援

2025年3月現在

II. 事業計画書

本報告書冒頭に記載の調査を実施した結果として当社が作成した事業計画書を以下に示す。

1. 自社戦略における本調査の位置づけ

当社は、「世界中に笑顔が溢れる食卓を」という企業理念のもと、ABC クッキングスタジオグループとして、日本食文化の普及と人材育成に取り組んできました。これまでアジア・中東地域において、日本食材輸出促進事業を展開しており、次なる戦略的ステップとして欧州市場への進出を検討している。

本調査は、その第一歩としてウクライナ復興支援の一環として、和食カフェ・レストラン及び料理教室、ならびに就労支援型の職業訓練を通じて、現地の雇用創出と人材育成を図る構想の実現可能性を検証するものである。和食人気が世界的に高まる中、和食関連人材のニーズは欧州でも拡大しており、社会貢献と市場開拓を両立させるモデルとしてウクライナを起点とする構想を位置づけている。

本調査では、ウクライナ国内の飲食業界および料理教室市場に関する実態把握、関係法規の確認、ニーズや課題の抽出などを行った。特に、戦時下の環境下における事業リスクと可能性を見極めることで、持続可能なビジネスモデルの構築を目指している。

また、ウクライナ国内にとどまらず、多くの避難民が滞在するドイツにおいても現地調査を実施し、日本食に対する関心や競合状況を把握した。現地のウクライナ人調査協力者と同行のもと、カフェ・レストランの価格帯やサービス形態、店舗の雰囲気、料理の品質といった観点から比較分析を行い、今後の展開に資する基礎情報を収集した。

なお、次章以降に記載する調査結果および分析は、特記がない限り、本調査で調査支援を委託した Data Driven 社の成果に基づいている。

表 1 提案企業の概要

企業名	株式会社エービーシースタイル
代表者名	田丸玲奈
本店所在地	東京都中央区銀座 4-1 番先
設立年月日（西暦）	2003 年 7 月 31 日
資本金	3,000 万円

2. ウクライナの市場環境

2.1 レストラン・カフェ事業

2.1.1 市場環境

ウクライナのレストラン・カフェ市場はコロナウィルスや戦争の影響にもかかわらず回復傾向にあり、2024年には前年比63%の来店者数増加、平均客単価は2022年比で27.6%増加、2023年下半期には37%の収益増を記録している。レストランの数は2022年から2024年にかけて52.5%増加し、市場規模は約40億米ドルに達した。ただし市場成長は地域により異なり、キーウ、リヴィウ、オデーサなど中央及び西部の大都市に集中している。

ウクライナの飲食業界は業態別に異なる成長を見せており、2022年から2023年にかけて図1のような売上成長が確認された。カフェとレストランが最も大きな収益を生み出しており、特にカフェ業態の成長が顕著である。

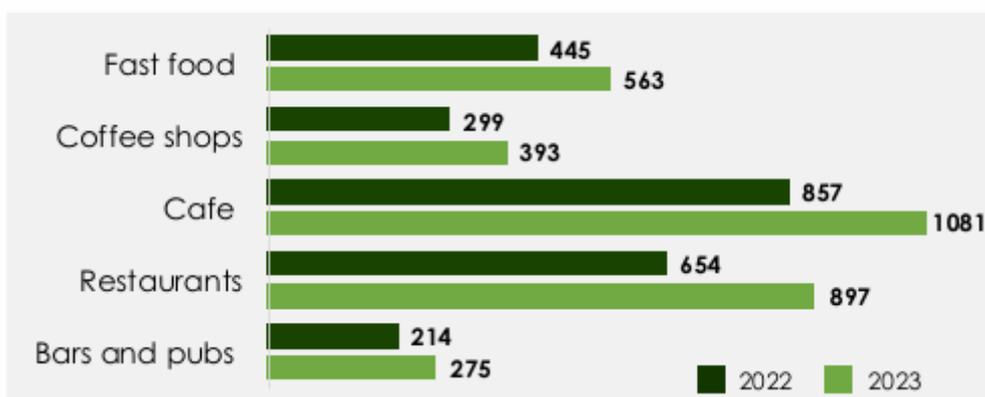


図1 ウクライナ飲食業界の業態別売上（単位：百万米ドル）

2.1.2 日本食カフェ・レストランの市場

ウクライナの日本食市場はウクライナの業界全体と同じペースで成長しており、2024年には約10.5億米ドル（レストラン58.9%、デリバリー41.1%）に達している。

ウクライナでは寿司の人气が非常に高く、ピザ店のメニューにも登場するほど普及している。本事業で委託実施した消費者調査では、回答者の10人中9人が「フィラデルフィアロール」を好むと回答しており、ウクライナなど欧州でなじみの深い食材（アボカド、サーモン、チーズなど）を使用した寿司の人气が高いことが伺える。

寿司はかつての「特別な料理」から、日常的な副菜・サイドディッシュとして扱われる傾向が強まっている。背景には、寿司を含む他国籍料理を提供するカフェやラウンジの増加がある。ピザやハンバーガーなどと並んで寿司が提供されるスタイルが一般化し、寿司はより身近な存在となっている。また、「Sushi

Master」や「Eurasia」といったリーズナブルな価格帯の寿司チェーン店の拡大も、寿司の普及を後押ししている。「Sushiya」は、ウクライナ国内で最大規模の寿司チェーン店であり、マクドナルドやケンタッキー・フライド・チキン、ピザチェーンに次いで5番目の収益性を誇る。結果、ウクライナの日本食市場では、本格的な日本料理専門店の減少に対して、フュージョンレストランやデリバリーサービスの拡大が顕著である。

2.1.3 外食産業におけるデリバリー市場

ウクライナのレストラン業界では、デリバリーフードが主要な成長分野となっており、2029年までに市場規模が現在の5倍に拡大する可能性があると予測されている。

2017年から2021年にかけて市場は着実に成長し、2021年には36.05億米ドルに達した。2022年は戦争の影響で8.47億米ドルにまで落ち込んだものの、回復傾向にあり、2024年には12.78億米ドルに達すると見込まれている。2025年以降も、年間23.7%の成長が期待されている。

デリバリーサービスの人気が高まっている理由には以下がある。

- 利便性：スマートフォンから簡単に注文でき、時間や手間を省けることが大きな魅力。
- ライフスタイルの変化：コロナウィルスの影響によるリモートワークの普及や都市部での多忙な生活に合っている。
- サービス範囲の広さ：「Glovo」や「Bolt Food」などのプラットフォームにより、手軽に利用することが可能。
- 戦時下の影響：空襲や停電、移動制限により外食が難しくなり、デリバリーの需要が高まっている。

また、現時点ではウクライナ国内のデリバリーフードの利用頻度はEU諸国と比べて5分の1～10分の1程度とされているが、今後5年間で大きな成長が見込まれている。

2.2 料理教室事業

ウクライナでは、料理に特化した教室や習い事は主に「ワークショップ」と「プロ向けコース」の2種類に大別される。

- ワorkshop：1回完結型で、1～4時間の短時間で特定の料理や調理技術を楽しく学ぶイベント形式のレッスン。初心者や趣味で料理を楽しみたい人向けに、小規模なグループで実施されることが多い。料金は15～50米ドル程度と手頃で、気軽に参加しやすいのが特徴。
- プロ向けコース：数日から数か月にわたって段階的にスキルを習得する本格的なプログラム。プロの料理人を目指す人やスキルアップを目的とする人向けで、料金は120米ドル以上と比較的高額。個別指導やグループレッスンを

通じて、より専門的な技術や知識を学ぶことができる。

2.3 人材事業

ウクライナのレストラン・カフェ業界は、戦争の影響による人材不足に直面している。2022年には飲食業界の従業員数が40%減少し、業界全体に深刻な影響を与えた。しかし、レストラン市場の緩やかな回復に伴い、求人件数の増加と賃金の上昇が進んでいる。

3. ターゲット顧客・ニーズ

3.1 消費者調査の概要と調査回答者の概観

本調査では、食習慣や食品の嗜好、日本食に対する関心、料理教室への関心等を評価することを目的として、日本食および料理教室に関連した消費者調査を実施した。調査の実施概要は下表のとおりである。なお、「人材マッチングサービス」に関しては、あくまでレストランおよび料理教室事業に付随するものとして検討しており、本調査では、詳細な分析を行っていない。

表 2 消費者調査の実施概要

項目	内容
データの収集方法	31 の質問を含む質問票を用いたパネル調査
調査内容	食習慣や食品の嗜好、外食意識・行動、日本食に対する関心、料理教室に対する意識・参加意欲等
サンプルサイズ	1053 名（女性 527 名、男性 526 名）
年齢構成	18～28 歳：26%、29～38 歳：24%、39～48 歳：23%、49～58 歳：17%、59～78 歳：9%
対象地域	キーウ市およびキーウ州
データ収集期間	2025 年 2 月 24 日～3 月 14 日

出典：本調査で実施の消費者調査結果を基に作成

本調査で対象となった回答者の月間所得毎の割合や、家計における優先支出事項は、次項に示すとおりである。

調査結果によると、回答者の 72%が中間所得層（8,000～40,000UAH/月、円換算¹で約 27,000 円～137,000 円/月）に属している（下図）。

¹ JICA2025 年 4 月レートである 1 UAH = 3.444240 円に基づく。以降特段の記載が無ければ本レートに基づいて記載する。

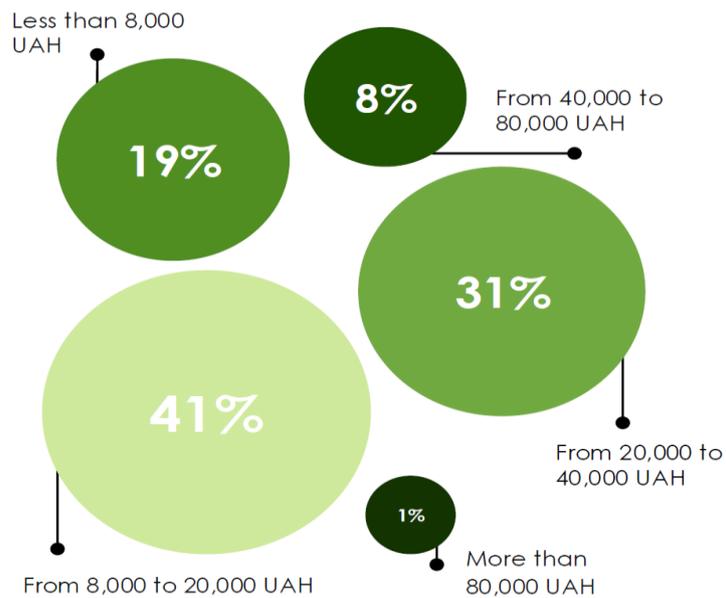


図2 消費者調査回答者における月間所得毎の割合

出典：本調査で実施の消費者調査結果

家計の優先支出項目としては、家賃・光熱費や食料品等が上位を占めており、多くのウクライナ人が生活必需品への支出を優先する状況があることが示されている。一方で、外出費を優先すると回答した割合は1%に留まる（下図）。

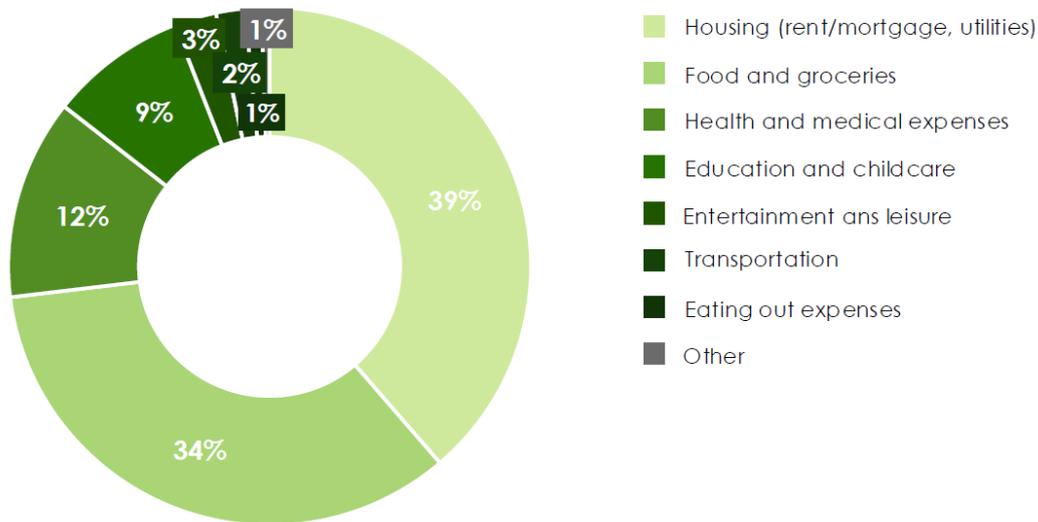


図3 家計における優先支出項目（単一選択）

出典：本調査で実施の消費者調査結果

また、所得水準と外食頻度には一定の相関が見られ、高所得者ほどレストランを訪れる回数が多い傾向がある。1 か月あたりのカフェ訪問回数についても同様の傾向となっている（下図）。

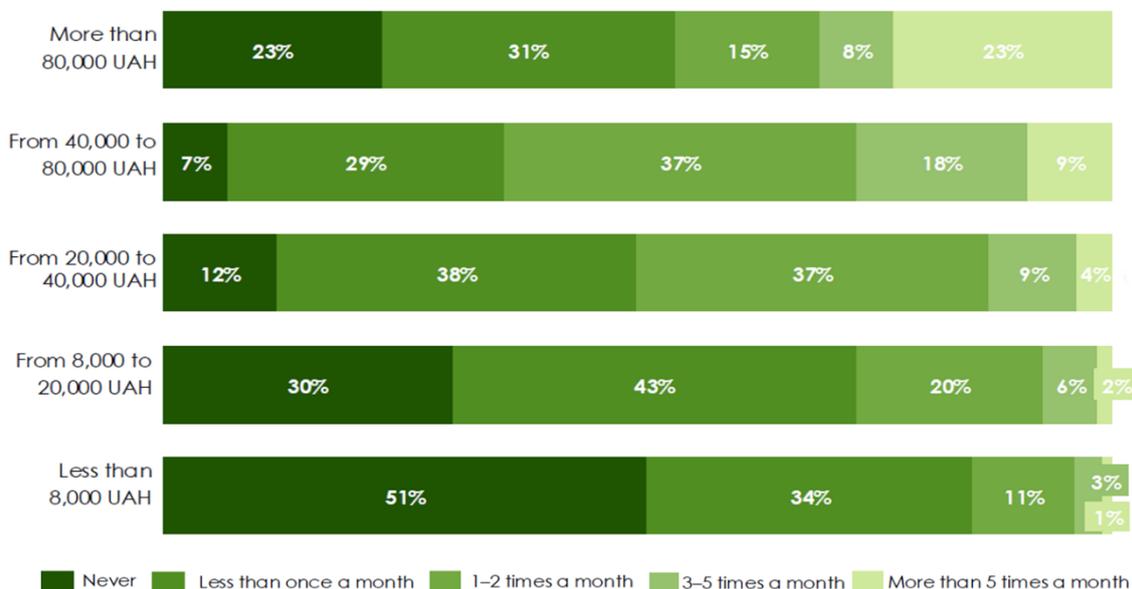


図 4 収入毎の1 か月あたりのレストラン訪問回数

出典：本調査で実施の消費者調査結果

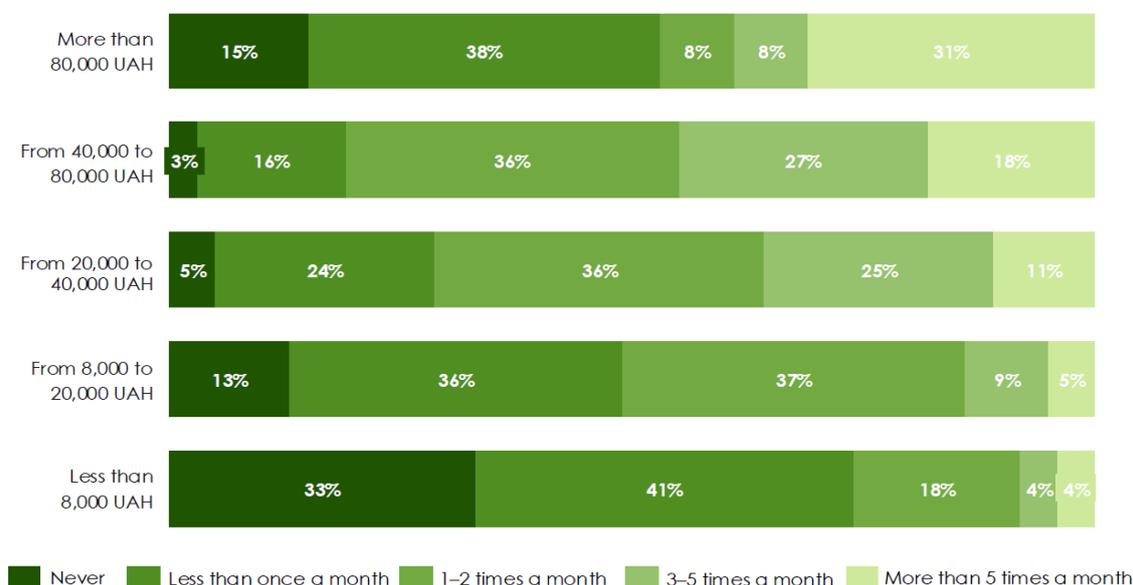


図 5 収入毎の1 か月あたりのカフェ訪問回数

出典：本調査で実施の消費者調査結果

さらには、レストランおよびカフェでの支出額については、レストラン訪問1回あたりの通常の支出額について、41%の回答者が500UAH（約1,700円）以下、43%が500～1,500UAH（約1,700円～5,000円）と回答した。一方、カフェの場合は32%が300UAH未満（約1,000円未満）、45%が300～500UAH（約1,000～1,700円）という回答であった（下図）。

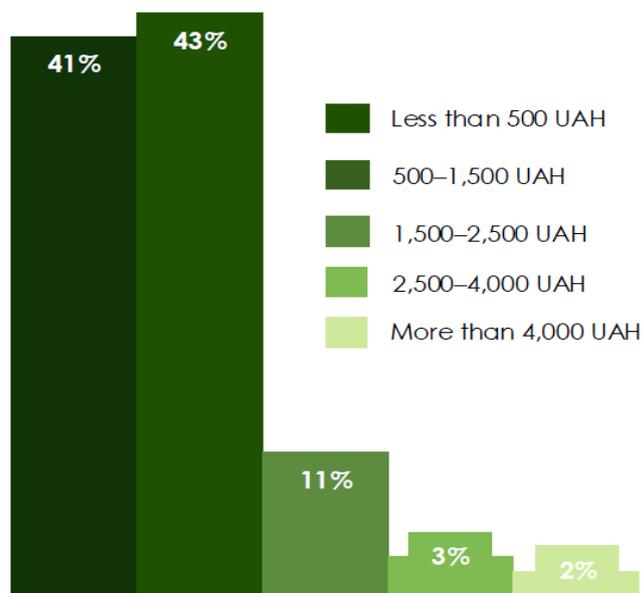


図 6 レストラン訪問時の通常支出額

出典：本調査で実施の消費者調査結果

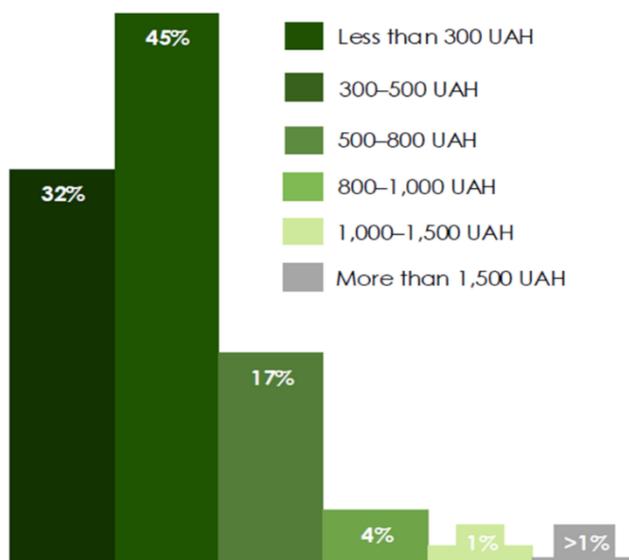


図 7 カフェ訪問時の通常支出額

出典：本調査で実施の消費者調査結果

3.2 日本食カフェ・レストラン市場のターゲット顧客、ニーズ

3.2.1 日本食カフェ・レストランや日本料理の需要

調査結果によると、日本食レストランを選ぶ際には「高品質で本格的な日本料理」「ユニークで歓迎的な雰囲気」「食事制限に対応する多様なメニュー」が重要視される傾向がある（下図）。

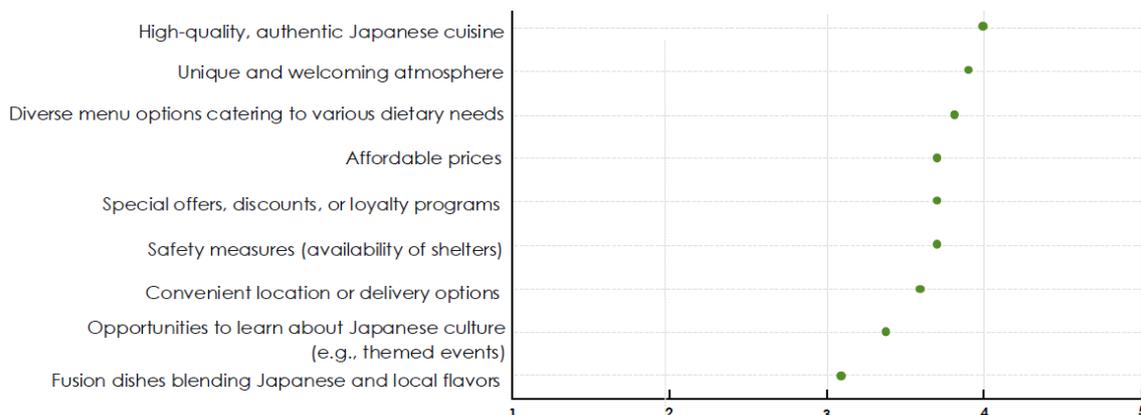


図 8 日本食レストランを選ぶ際に重要と感じる項目

※「1」が「全く重要ではない」、「5」が「非常に重要である」というリッカート尺度で回答を求め、全回答の平均値を図示したもの

出典：本調査で実施の消費者調査結果

また、リッカート尺度を用いて日本食レストランを選ぶ際に重要と感じる項目を尋ねた質問に対する回答では、生魚（寿司・刺身）やシーフード料理が最も高い平均値を示し、高評価を得ている（下図）。一方で、同様に日本食で好まれる要素について尋ねる質問に対する回答では、過剰な甘さや辛さの料理は平均値が3を下回り、好まれない結果となった。これらの結果から、ウクライナの消費者は、極端な味付けを避けつつも、日本食で多用される食材には、比較的好意的であることが示唆される。

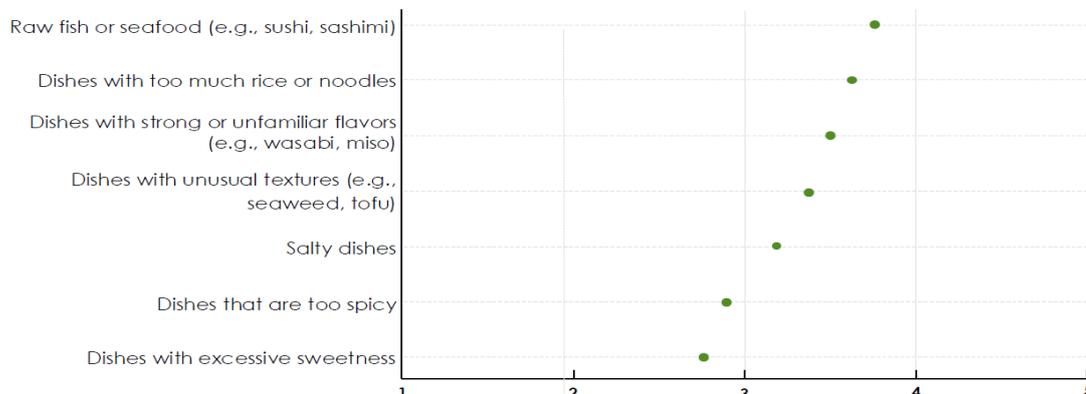


図 9 日本食で好まれる要素

※「1」が「全く好みではない」、「5」が「非常に好みである」というリッカート尺度で回答を求め、全回答の平均値を図示したもの

出典：本調査で実施の消費者調査結果

また、試してみたい日本料理については「寿司」が最も高い人気を集め、次いで「肉料理（しゃぶしゃぶなど）」、「味噌汁」、「抹茶スイーツ」、「ラーメン」が挙げられた（下図）。これらは国際的に認知度の高い日本料理であり、ウクライナでも高い認知と関心を集めている。

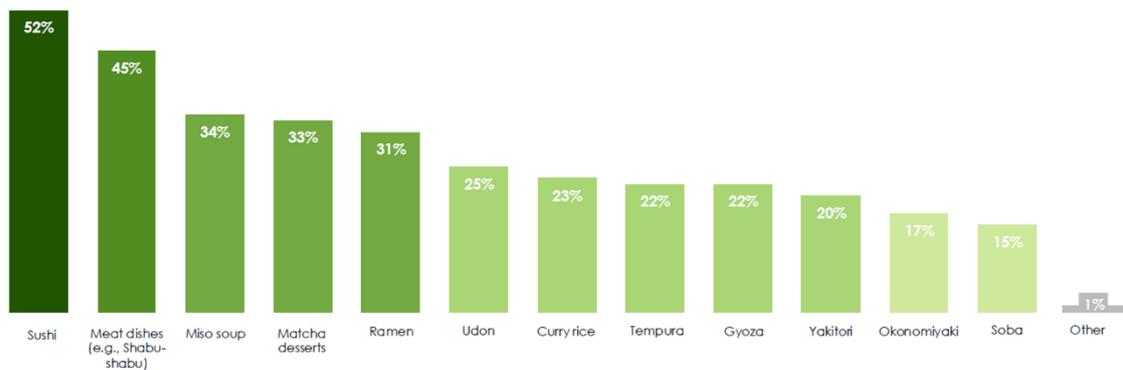


図 10 試してみたい日本食(複数選択可)

出典：本調査で実施の消費者調査結果

「おにぎり」に関しては、回答者全体の 69%が「知っている」と回答し、そのうち 20%が実際に食べたことがあると答えている。一方で、49%が「知っているが食べたことはない」と回答しており、高い認知度にもかかわらず、未体験の層が依然として大きいことが示されている（下図）。なお、おにぎりを知っている層の中では、50～100UAH（約 112～224 円）が許容価格帯として最も支持された。

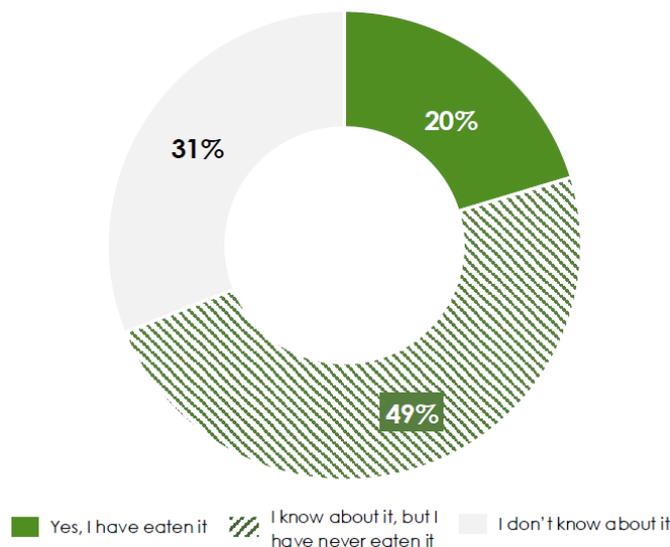


図 11 おにぎりの認知度および食べた経験のある回答者の割合

出典：本調査で実施の消費者調査結果

3.2.2 日本食デリバリーの需要

ウクライナでの外出頻度は、戦争の影響や外出制限により減少しており、デリバリーフードが飲食業界の主流となりつつある。その中で、日本食のデリバリーフードの需要も拡大している。消費者調査の結果、寿司を食べたことのある回答者のうち、45%がデリバリーフードサービスを通じて寿司を注文したことがあると回答しており、寿司のデリバリーは一般的となっていることが読み取れる。

寿司デリバリーが人気を集める理由として、加熱不要で停電時でもそのまま食べられる利便性が挙げられる。また、外出が難しい状況でも特別な雰囲気を楽しめる料理としての需要も高まっている。さらに、企業等による団体注文の需要も高く、寿司の盛り合わせは従業員の多様な好みに応えやすいことから、企業イベント等での食事の選択肢として採用されるケースも増えている。

現在、ウクライナの26都市でサービスを展開している、国内で2番目に大きなデリバリーフードプラットフォーム「Bolt Food」における日本食の注文数は2022年比で50%増加しており、需要が著しく伸びていることが確認されている。

また、Bolt Food内の人気料理ランキングでは、「寿司」が11位、「日本食」が18位にランクインしている。「日本食」の中でも特に人気の高いメニューは、フィラデルフィアロール（サーモン入り）、鶏の唐揚げ入りラーメン、ランチボウル、牛肉入りうどん、鶏肉入りうどん、酢豚等となっている。

3.3 料理教室市場のターゲット顧客、ニーズ

3.3.1 趣味や関心ごととしての料理教室の需要

収入における趣味や関心ごとへの支出割合については、18～28歳および29～38歳の回答者で10%以上を充てる割合が高い（下図）。年齢が高くなるにつれて収入が増加し（分母が増えるために）支出割合が減少している可能性にも留意する必要があるが、若年層においては趣味・関心ごとへの積極的な参加意欲や投資意欲が高いとも解釈できる。

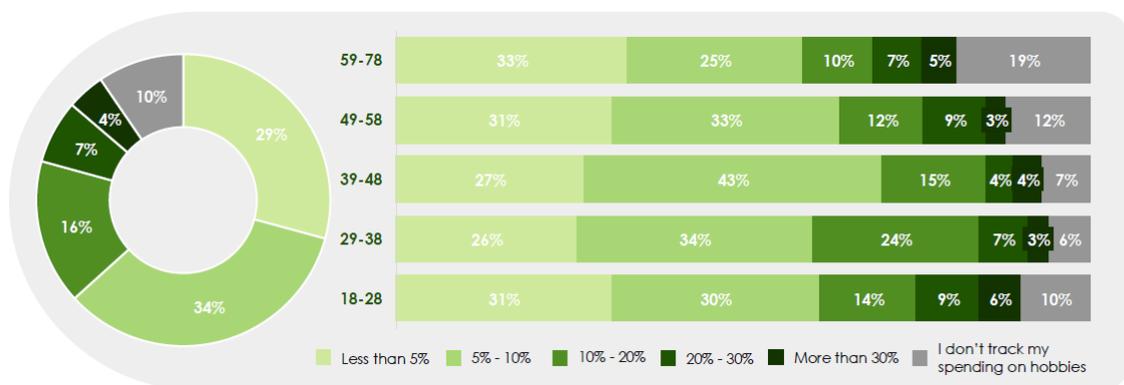


図 12 収入における趣味や関心ごとへの支出割合（年齢別）

出典：本調査で実施の消費者調査結果

また、料理はウクライナで人気のある趣味の一つであり、回答者の 34%が日常的に料理・お菓子作りを行っている」と回答している。さらに、調査を実施した月内に、料理・お菓子作りにお金を使ったとする回答者の割合は 39%であり、これは読書、スポーツ活動、音楽等の他の趣味を上回る結果となっている（下図）。このことから、料理は趣味としてウクライナ市民の間に定着している。

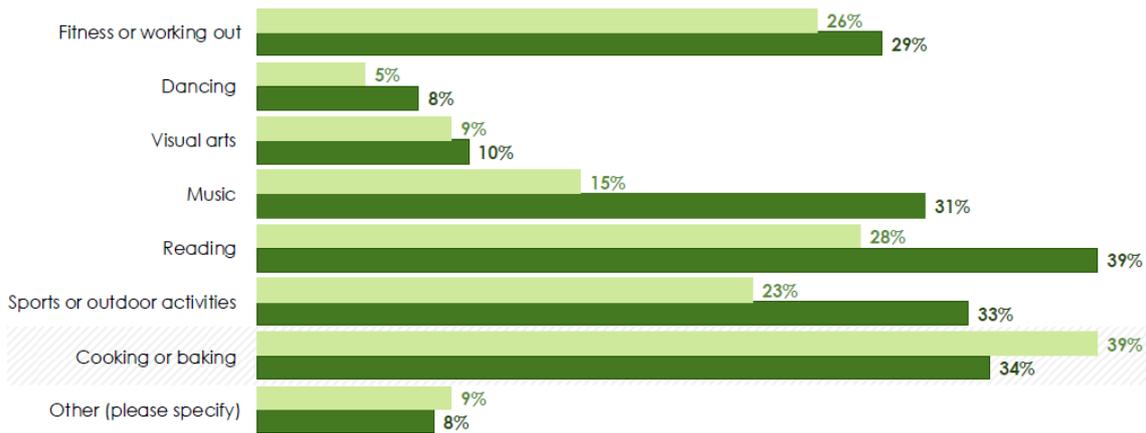


図 13 趣味（濃い緑）および今月お金を使った趣味（薄い緑）（複数選択可）
出典：本調査で実施の消費者調査結果

日本食に関する学習意欲では、「日本の食文化」「寿司の作り方」「家庭料理」「茶道と伝統飲料」「デザート（餅・大福等）」が特に関心の高いテーマとして挙げられた。また、その他多くの日本の食に関するテーマへの関心も確認されている（下図）。これらの結果は、料理教室のカリキュラムを構成する際に、初心者が興味を持ちやすい家庭料理や寿司、和菓子といった定番ジャンルを中心に設計することの有効性を示している。

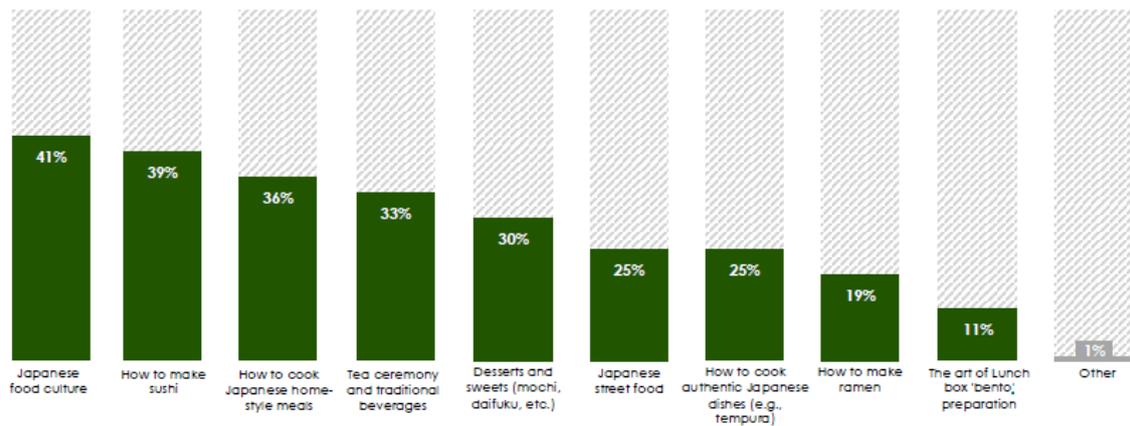


図 14 日本食に関し学習に関心のあるテーマ（複数選択可）
出典：本調査で実施の消費者調査結果

一方で、日常的に料理するジャンルの内訳を見ると、ウクライナ料理と欧州料理が中心であり、アジア料理（日本・中国・ベトナム等を含む）を作っていると回答したのは11%に留まる（下図）。日本食はまだ家庭で馴染みのない分野でありながらも、新しい体験としての潜在的な学習需要が存在しているとも解釈し得る。

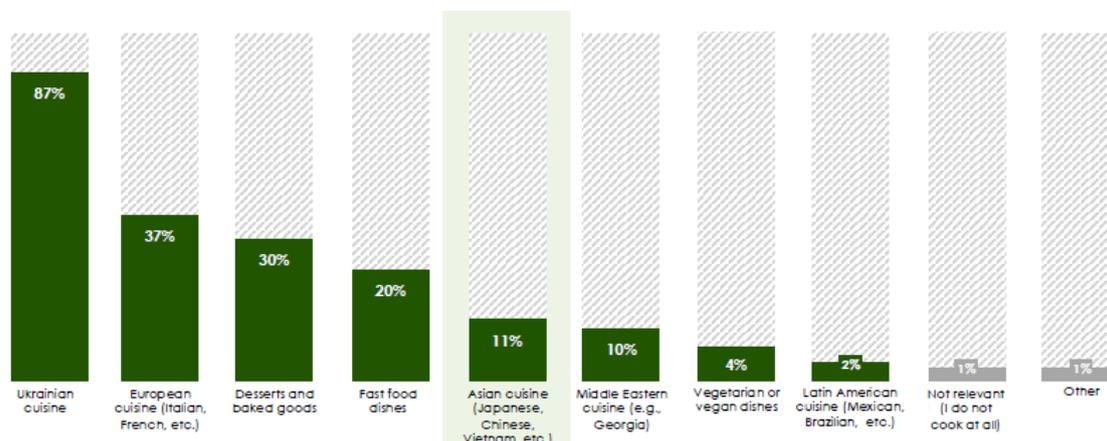


図 15 日常的に料理する料理ジャンル（複数選択可）

出典：本調査で実施の消費者調査結果

3.3.2 職業訓練としての料理教室の需要

現在「新しい職業スキルを習得するための何らかのコースに参加している」と回答した者は30%程度に留まった（下図）。



図 16 新しい職業スキルを習得するために何らかのコースへの参加有無

出典：本調査で実施の消費者調査結果

また、「料理を学び、将来的に調理師やシェフとして飲食業界で働くことを考えたことがあるか」という質問では、回答者の40%が「考えたことはないが、興味を持っている」と回答し、23%が「考えたことはあるが、具体的な計画は立てていない」、4%が「近く料理学校に通う予定がある」と回答し、これらを合計すると、回答者の67%が前向きな関心を示していることが分かる（下図）。実際に行動に移している層はまだ少ないものの、未参加者の中には今後の潜在的な

参加者が存在する可能性があるとも考えられる。

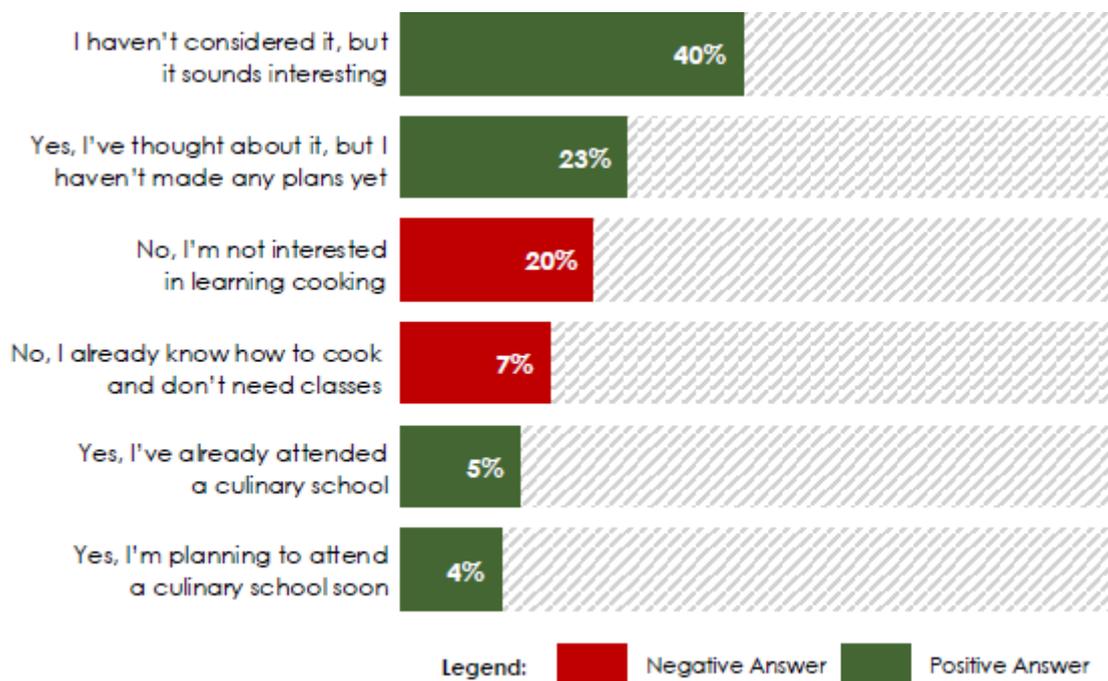


図 17 「料理を学び、将来的に調理師やシェフとして飲食業界で働くことを考えたことがあるか」への回答

出典：本調査で実施の消費者調査結果

3.4 消費者調査結果を踏まえたターゲット顧客およびニーズの整理・考察

3.4.1 日本食カフェ・レストラン事業のターゲット顧客とニーズ

3.1 および 3.2 に記載の消費者調査結果を踏まえると、日本食カフェ・レストラン関連では、下表に示すようなターゲット顧客およびニーズが明らかとなった。その中でも最も多くの顧客層が想定される中間所得層を主な対象とし、日本食の認知度向上や需要の高まりを考慮した事業の検討を進める方針である（詳細は次章「4. 製品・サービス概要」以降に記載）。

表 3 日本食カフェ・レストラン事業のターゲット顧客とニーズ

ターゲット	特徴	ニーズ
中間所得層 (月収 8,000～40,000UAH)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 最も多くの市民がこの層に属する (回答者の 72%を占めた) ✓ 家計の優先支出は家賃・光熱費、食料品が中心であり、外食費はそれほど優先されない 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コストパフォーマンスの高い飲食体験 (手頃な価格が求められる)
高所得層	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外食頻度が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高品質で本格的な日

ターゲット	特徴	ニーズ
(月 収 40,000UAH～)	✓ レストランやカフェでの支出額も比較的高い傾向	本料理
日本食に興味のある消費者	✓ 日本食の認知度が高く、需要も高まってきている ✓ 特に寿司、しゃぶしゃぶ、味噌汁、ラーメン、抹茶スイーツ等、国際的に認知度が高いか、生魚・シーフード等が好まれる	✓ 本格的な日本の味 ✓ 過剰な甘さや辛さを避けた料理 ✓ 多様なメニュー（食事制限対応も含む）
おにぎり未体験の層	✓ 回答者の69%が「おにぎり」を知っているが、そのうちの3分の2程度は食べたことはない ✓ おにぎりのことを知らない層も31%存在する	✓ 手頃な価格帯（50～100UAH） ✓ おにぎりの試食体験 ✓ 知名度の高い具材や味付け
デリバリーフード利用者	✓ 外出制限や停電の影響でデリバリー需要が増加 ✓ 加熱不要でそのまま食べられ、特別な雰囲気を楽しめる料理の需要が増しており、その中で寿司の人気も増している	✓ 寿司等のデリバリー対応

出典：本調査で実施の消費者調査結果を基に作成

3.4.2 料理教室事業のターゲット顧客とニーズ

3.3に記載の消費者調査結果を踏まえると、料理教室関連では、下表に示すターゲット顧客およびニーズが明らかとなった。料理教室については、趣味としての参加を目的とした層を対象とするのか、調理師やシェフ等の仕事を目指し、将来的に飲食業界で働くことを考えるプロ志向の層を対象とするかについて、引き続き検討が必要である。しかし、裾野を広げる観点では、事業実施当初は様々な目的を持った人が参加できるように敷居を高めない方式で試行することが望ましいと考えられるため、そのような観点も踏まえながら、事業の検討を進めることとする（詳細は次章「4. 製品・サービス概要」以降に記載）。

表 4 料理教室事業のターゲット顧客とニーズ

ターゲット	特徴	ニーズ
18～28 歳および 29～38 歳の若年層	✓ 趣味や関心ごとへの支出割合が高く、それらへの投資に積極的	✓ 趣味としての料理コースの提供

ターゲット	特徴	ニーズ
元々料理を趣味とする層	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ウクライナでは料理を趣味とする人々の割合が高い ✓ 料理を趣味としていても、アジア料理（日本料理含む）を日常的に料理する人の数は限られる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本食の家庭料理や和菓子作りの体験機会の提供 ✓ 日本食レシピを用いた料理コースの提供
日本食文化に興味を持つ層	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本の食文化、寿司、家庭料理、茶道、デザートなどへの関心が高い 	
将来的に調理師・シェフを目指す層	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 調理師やシェフとして飲食業界で働くことに前向きな層が多い（回答者の67%） ✓ 他方で実際に通っているか、通うことを予定している人の割合は限られる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロ向け調理スキルの習得に繋がるような料理コースの提供 ✓ 調理師・シェフとしてのキャリア形成を支援するプログラム

出典：本調査で実施の消費者調査結果を基に作成

4. 製品・サービス概要

本調査においては、当社が長年にわたり日本国内外で展開してきた多様なサービス群、特に「人材育成」や「食を通じた社会的価値創出」に関する知見と実績を基盤とし、これらをウクライナ市場の特殊性に応じて再構成する形で事業構想を具体化した。

当初構想段階では、日本国内での成功事例に倣い、一般消費者を対象とした料理教室の展開も検討していたが、現地でのヒアリングや市場環境の分析を通じ、戦時下における安全性や持続性、邦人のウクライナへの渡航制限の観点から課題が多いことが判明した。

その結果、料理教室という形式を単なる趣味・体験の場としてではなく、実践的なスキルを身につけ、就労や自立につなげる“職業訓練”として再定義する必要性が明確となった。また、これを過去当社のサービスのひとつでもあった飲食事業（2021年まで飲食店を運営）や人材マッチング事業と組み合わせることで、教育・雇用・地域貢献を一体化した持続可能なビジネスモデルの可能性が浮かび上がった。

本章では、当社のサービス概要を再整理するとともに、今回の調査によって構想がどのように現地実情に即して深化・具体化されたかを明確に示す。

4.1 当社が提供するサービス概要

4.1.1 人材事業 (Human Resources)

食の専門人材を活用し、企業や地域社会とマッチングを行う。

- ・人材派遣・紹介・業務委託：試食販売、撮影、調理、レシピ開発などに対応。
- ・医療福祉人材の紹介・派遣：看護師・介護士などの人材提供。

4.1.2 広告／プロモーション事業 (Advertising/Promotion)

食の魅力を体験として届けるプロモーションを設計・実行。

- ・リアルプロモーション：ABC クッキングスタジオや個人教室を活用した体験型プロモーション。
- ・デジタルマーケティング：WEB サイト・SNS を活用した認知拡大。
- ・クリエイティブ制作：商品魅力を伝えるスチール写真・動画の制作。
- ・レシピ開発：食材・商品を活かしたレシピの考案。
- ・海外輸出支援：海外ネットワークを活用した事業展開の支援。

4.1.3 新規事業 (New Business)

サステナブルな食の未来を目指し、新たな事業を展開中。

- ・サステナ缶：未利用魚「サクラマス」を活用した缶詰開発。
- ・OEM・ODM コンサルティング：商品開発から製造、販路開拓、プロモーションまでを一括支援。

調査を通じて、当社の強みである「人材育成」と「食を活かしたサービス」を融合し、以下の3本柱によるウクライナ向けサービス構成へと再整理した。

4.2 ウクライナで提供するサービス概要

4.2.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業

(1) 概要

短期集中型（約2か月）の職業訓練プログラムとして、日本食の基礎技術を習得できる職業訓練プログラムを開設。受講者はプログラム修了後、現地での飲食店就業や、当社運営の和食カフェ・レストラン施設での試験的営業（実践訓練）への参加を見込む。

(2) 目的

職を求める若者や女性、飲食業未経験者に対して、実践的かつ就労可能なスキルを提供し、キャリア構築や経済的自立を支援する。また、ウクライナ国内の日本食文化の普及にも寄与する。

(3) 内容

- ・ 包丁の扱い方・メンテナンス
- ・ 出汁の取り方と味の基本構成
- ・ 巻き寿司、天ぷら、焼き魚、味噌汁などの基本的な日本食の調理技術
- ・ 食材の衛生管理、食品安全に関する基礎知識
- ・ 現地で入手可能な食材を使った代替調理法

(4) 講師の調達・育成計画

本プログラムの質を担保するため、以下の方式で講師体制を整備する。

①日本での講師招聘・育成フェーズ（プレ教育）

ア：ウクライナ人受講者の中から候補者を選抜し、日本に招へい（短期滞在ビザを活用）もしくは日本にいるウクライナ人を採用し、2か月間の講師育成研修を実施。

イ：研修では、調理技術の習得に加え、指導方法や安全衛生・マネジメントスキルも指導。

ウ：教育は、提携する飲食店の講師や、日本食に精通したプロの料理人（当社ネットワークを活用）を起用する。

②ウクライナ現地での教育実施フェーズ

ア：日本で研修を受けたウクライナ人講師を中核に据え、現地での料理教室を担当。

イ：必要に応じて、日本から短期で料理人講師を派遣し、特別講習やスキル向上の支援を実施。

ウ：派遣ウクライナ講師は、ウクライナ人ネットワーク（SNSなど）を活用して確保する。

4.2.2 和食カフェ・レストラン事業

(1) 概要

ウクライナ国内において、日本食を提供する和食カフェ・レストランを開設する。本施設は、単なる飲食提供にとどまらず、職業訓練プログラム

と連動した実践型教育拠点としての機能も担う。

職業訓練で習得した技術を即実践できる場とし、地域住民への日本食の魅力発信とともに、受講生のステップアップを支援する「学びと仕事の一体化モデル」を形成する。

加えて、デリバリー販売事業も展開し、戦時下で外出が難しい地域や郊外住民への食の提供も担う。

(2) 目的

- ・ 受講生にとっての現地研修の場として、職業訓練で得た知識・技術をリアルな環境で応用し、即戦力となるスキルを身につけることを目的とする。
- ・ 一般消費者に対しては、日本食の提供を通じて、日本文化への関心を促し、継続的な集客と収益化を実現する。
- ・ デリバリーサービスにより、幅広く和食を提供し、外食が困難な状況下でも需要に応える。

(3) 内容（メニュー・サービス構成）

和食カフェ・レストラン事業で提供する想定メニューは、以下のとおりである。

表 5 内容（メニュー・サービス構成）の想定

区分	内容・例	備考
主なメニュー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 丼・麺類（親子丼、照り焼き丼、ラーメン） ✓ 巻き寿司（寿司ロール風、サーモン巻） ✓ 和風デザート（どら焼き） ✓ 和風ドリンク（抹茶ラテ） 	現地の嗜好も考慮し、アレンジを加えたメニュー構成に対応
販売形態	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 店内飲食 ✓ テイクアウト ✓ デリバリー 	ウクライナ国内の拡大するデリバリーフード市場への対応として、デリバリーサービスも想定
価格帯	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中価格帯（一般市民が日常的に利用できる範囲） 	現地の所得水準を踏まえた価格設計
現地適応	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現地調達で日本メニューを再構成（例：現地白身魚を焼き魚に代用） 	調達難を補いつつ、食材ロス削減にも貢献

(4) 運営体制・実施方法

和食カフェ・レストラン事業で想定する運営体制・実施の方法は下表の通りである。

表 6 運営体制・実施方法の想定

項目	内容	補足
体制	調理・ホール業務：職業訓練修了生を中心に配属	スキルアップ・雇用創出の両立を図る
	店舗マネジメント：当社が採用した従業員による運営	現地運営の安定性・文化理解を確保する。
	教育監修・品質管理・定期指導：当社	品質維持と現地スタッフ育成のための体制を構築する。
食材調達	野菜・魚などの生鮮品：現地市場や業者と提携	地元経済への貢献、コスト削減を図る。
	調味料・乾物：現地調達を基本とする。一部日本から輸入又はポーランド等経由で調達。	醤油・味噌・みりん・昆布など日本独自の味を支える必須食材を想定する。
店舗設計	調理実習と飲食スペースの分離設計	職業訓練・レストラン営業の同時進行を可能にする。
衛生管理体制	日本の基準に準拠したマニュアルを現地言語に翻訳・配布	食中毒予防や衛生意識の向上を徹底する。
研修と評価	定期的な技術評価と顧客フィードバックによる改善	スタッフの成長と店舗の品質向上に役立てる。

4.2.3 人材マッチングサービス事業

本事業は、前項までに記載した「日本食の基礎技術を教える職業訓練事業」および「和食カフェ・レストラン事業」が一定の成果と運営体制を確立した後に段階的に導入予定の事業であり、初期段階では簡易的な記載にとどめている。

(1) 概要

職業訓練修了者（上記①の受講者）と現地飲食企業とのマッチングを支援する就職サポート事業を展開する。

(2) 目的

訓練で得たスキルを就労につなげることで、持続可能なキャリアパスを形成し、日本食に特化した人材ネットワークを構築する。

(3) 内容

求職者・企業のデータベースを構築する。

なお、「日本食の基礎技術を教える職業訓練事業」および「和食カフェ・レストラン事業」は同一店舗内で運営し、午前中は「日本食の基礎技術を教える職業

訓練事業」を実施し、午後は和食カフェ・レストラン事業」を運営する想定とする。

「人材マッチングサービス事業」については、「日本食の基礎技術を教える職業訓練事業」の事業のリソースを生かした事業展開を想定している。

5. フィージビリティ（技術／運営／規制等の実現可能性）

5.1 技術・価格の現地適合性

前章にて記載した三つの事業における適合性に関しては、以下のとおり。

5.1.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業

（1）技術面の適合性

- ・本事業で提供予定の日本食調理技術および飲食店運営ノウハウは、既に日本で実証された当社の教育カリキュラムや過去の飲食店運営に基づいており、再現性・展開性が高い。
- ・技術移転の手段として、日本での短期研修やリモート指導、日本人スタッフの現地派遣等を組み合わせることで、中長期的に現地スタッフによる自立運営も可能であると判断。

（2）価格面の適合性

- ・併設する飲食店を活用し、運営コストを最小限に抑えることが可能。

5.1.2 和食カフェ・レストラン事業

（1）技術面の適合性

- ・現地ウクライナのインフラ状況・設備や食材においては、戦時下の影響はあるが、既に展開している飲食店で日本食のメニューを提供しており、また、現地のディストリビューター会社とも面談し、日本の調味料もすでにウクライナ国内で流通していることもあり、日本式調理の再現は可能であるとの調査結果が得られた。
- ・和食の調理に必要な特殊な器具（例えば、寿司用の包丁、寿司酢の作成器具など）や器材の調達が可能であれば、技術面の適合性は高い。現地のパートナーと協力し、調達を行うことで実現が可能。

（2）価格面の適合性

- ・ウクライナでは、日本食の特別感が人気を集めているが、現地の消費者の嗜好を考慮した価格設定が不可欠。柔軟な価格設定が求められる。
- ・現地の労働力のコストを抑えることができれば、一定の価格競争力を持たせることが可能。価格帯の見直しや、現地の食材調達によるコスト削減が実現すれば、日本食を手ごろな価格で提供できる可能性も高い。

5.1.3 人材マッチングサービス事業

（1）技術面の適合性

- ・本事業の調査結果より、職業として調理師を目指すことを前向きに考えている層が一定数存在すること、さらに、日本食への高い関心が確認できた他、寿司の高い市場性も確認できた。これらを踏まえ、当社の検討する「日本食の基礎技術を教える職業訓練事業」および「和食カフェ・レストラン事業」を通じて技術習得した人材が、ウクライナ飲食業界で

就業する機会は十分に見込まれる。特に、レストラン・カフェ事業での就労から得られる実務経験は、他の人材との差別化にもなり得る。

(2) 価格面の適合性

- ・求職者に対するサポートや企業へのマッチングサービスに関しては、手数料制や成功報酬型を採用することで、企業と求職者双方にとって負担を最小限に抑えることができる。

5.2 人材の課題および対処方法

本事業の調査結果より、戒厳令や戦争の影響を受け、人材不足は依然として重要な課題であり、ウクライナ全体で飲食業界は深刻な人材不足に直面している。特に飲食業界においても深刻な影響を及ぼしている。

5.2.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業

- ・ウクライナ国内には、日本料理を専門に教える教育機関がほとんど存在せず、そのため、独学や不完全な経験に頼る人材が多い状況である。このため、日本料理に関する専門的なスキルを持つ人材に限られており、日本食調理に特化した訓練プログラムの需要は非常に高い。
- ・日本料理の技術指導者として、日本人が専門家としてウクライナを訪問することが困難な状況にある。そこで、日本国内で教育プログラムを作成し、ウクライナに住むウクライナ人講師がオンライン等で指導する方法、もしくはウクライナ人の教育候補者を日本に招へいするなどの教育体制の構築が必要となる。
- ・このプログラムは、未経験者を含む層に対し、初期教育機会を提供し人材基盤を広げる役割を担う。

5.2.2 和食カフェ・レストラン事業

- ・5.2 で言及のとおり、ウクライナ全体で飲食業界は深刻な人材不足に直面している。この影響で和食レストランの立ち上げや運営には、新たに教育を受けた人材の獲得が必要。
- ・日本料理に関する実務経験者が少ない。そのため、実際の店舗運営においては、即戦力として活躍できる人材を育てる体制が必要。マニュアル化や標準化された業務フローを整備し、初心者でも効率的に学びながら仕事に携われる体制作りが必要。

5.2.3 人材マッチングサービス事業

- ・職業訓練修了者が即座に就業可能なレベルに達するには数ヶ月以上の期間を要する。
- ・本事業は、訓練修了後の段階的なスキル向上をサポートする役割を果たすものであり、5.3.2 及び 5.3.3 と連携しながら、日本食に特化した人材ネットワークを構築することが重要な課題となり、現地企業や求職者に対する

十分なサポート体制の整備が必要。

5.3 市場性

本事業は、ウクライナにおける戦時下における日本食業界の需要と、現地の人材不足に対する具体的な解決策を提供するものであり、市場性が高いと判断した。特に、日本食の基礎技術を習得できる職業訓練事業と、カフェ・レストラン事業による実践的な学びが、現地の飲食業界の人材ニーズに直結しているため、今後の市場拡大が期待できる。また、マッチングサービス事業は、職業訓練事業との相乗効果を持ち、持続的なキャリア形成を支援することから、今後の成長が見込まれる。

5.3.1 欧州市場に向けた参考調査：ドイツにおける日本食業態の現地検証

本事業では、ウクライナ国内の調査に加え、欧州市場への展開も視野に入れた参考調査として、避難民が多く滞在するドイツにおいて日本食業態の現地検証を実施した。これは、ウクライナ人の消費行動の変化や、日本食に対する受容度を欧州文脈で確認することを目的としたものである。

(1) 調査の意義と目的

- ① 欧州におけるアッパーミドル層向け日本食業態の参考事例収集：ウクライナでも展開を目指す、和食レストランやフュージョンカフェの価格帯・接客スタイル・提供品質の水準把握のため
- ② ウクライナ人避難民の視点での消費傾向把握：避難先であるドイツでの飲食行動や受容性を把握し、帰国後の行動予測・ウクライナ国内マーケティングに反映させるため

(2) 調査の実施方法

- ①対象：ベルリン及びフランクフルト市内の和食レストラン、カフェ、スーパーマーケットなど
- ②調査者：当社の調査団員とともにウクライナ人調査協力者を同行し、現地消費者視点での評価を聴取
- ③観点：メニュー構成、提供価格、店舗の雰囲気、接客、ローカライズの有無、日本食に対する印象など

(3) 主な調査結果と示唆

- ・生魚（刺身・寿司）に対する抵抗感が一部のウクライナ人にはあり、「魚の新鮮さ」や「調理法」への不安から消費を避ける傾向が確認された
- ・一方で、火を通した料理（ラーメン、天ぷら）や、アレンジされた寿司（チーズ入りロール）には比較的好意的な評価が得られた。

- ・ドイツでは「プレミアム和食」だけでなく、手頃な価格帯の日本食カフェやテイクアウト専門店が多様に展開されており、参考となるビジネスモデルが複数見られた。
- ・ウクライナ人調査協力者は、「雰囲気良く、安心して入れる」「盛り付けが美しい」ことに価値を感じると回答しており、食の体験価値と視覚的満足感が購買意欲に影響する可能性が示唆された。

(4) 結論と今後への活用

今回のドイツ調査は、ウクライナにおける事業展開を欧州型和食ビジネスの縮小版モデルとして捉える際の重要な示唆をもたらした。今後、ウクライナ国内で現地食材と現地嗜好に適した価格帯・提供形態を設計するうえで、ドイツでの観察・評価結果は非常に参考となる。

表 7 ドイツ調査において訪問した各種レストラン及び食事等

	
<p>NOVEMBER Brasserie: ドイツ国内の高級路線の日本料理の内容・価格帯を調査</p>	<p>Niko: 日本人が運営する居酒屋形式の店舗であり、提供される本格日本料理のメニューを調査</p>
	
<p>Muku: 欧州で人気の高いラーメンの味付けや価格について調査</p>	<p>Masa Japanese Cuisine: 日本人シェフによる高級路線の日本料理の内容・価格帯を調査</p>

	
<p>Sakura Mobile Cuisine : テイクアウト・デリバリーを主とするおにぎりカフェであり、ウクライナで需要の高まるデリバリーサービスの検討を行なう上でメニューや価格帯を調査</p>	

表 8 ドイツ調査において訪問した各種スーパーマーケット等

		
<p>現地資本のスーパーマーケット：日本食スーパーマーケットと同種の握りずしが総菜として販売されているほか、寿司料理で提供される生鮮魚も販売されている。</p>		
		
<p>アジア食品スーパー：醤油やのり等中華料理・韓国料理等でも使用される調味料等が流通している。</p>	<p>日本食スーパー：握りずしが総菜として販売されている。</p>	



日本のアンテナショップ：醤油・酒等のほか七味やのりなど、家庭で日本食を作るのに必要な調味料は一定程度流通している。

5.3.2 ドイツにおける日本料理教室の運営状況と市場動向

ドイツで日本料理教室を運営する日本人飲食コンサルタントへのヒアリングを通じ、現地市場の傾向と運営実態を把握した。

(1) 参加者の傾向

- ・参加者は主に知的好奇心の高い中産階級層で構成
- ・以前はスタートアップ企業の若手経営者（30代）や知識層が中心だったが、現在は日本への関心はあるが訪日経験のない層の参加が増加中

(2) 教室内容とニーズ

- ・単なる調理スキルの習得にとどまらず、日本文化の体験としての価値が重視されている・人気メニューは寿司、ラーメン、唐揚げ。特にとんこつラーメンの需要が近年増加
- ・寿司教室は、子どもの誕生日イベントとしても人気があり、家族向けの体験型企画としての需要が高い

(3) 運営上の工夫と課題

- ・参加者の集中力や理解度に応じて進行を調整するなど、柔軟な対応が求められる
- ・文化的背景の違い（例：料理に対する前提知識や関心の深さ）を踏まえた運営が成功の鍵となる

(4) 市場動向と課題

- ・近年は料理教室ビジネスへの新規参入が増加し、市場全体で競争が激化

- ・運営コストの上昇や、収益性の確保には慎重な設計と差別化が必要との指摘があった。

5.4 法規制・その他障壁

5.4.1 法人登録

ウクライナの法律において、職業訓練事業、レストラン・カフェ事業、人材紹介・マッチングサービス事業を行うために特別な法人形態の制限や要件は存在しない。そのため、企業登記に関する一般的な法人形態の中から、事業目的に最も適した形式を選定する必要がある。

ウクライナで主に用いられている法人形態には以下の2種類がある。

- ・ 有限責任会社 (LLC : Limited Liability Company)
- ・ 株式会社 (JSC : Joint Stock Company)

このうち、当社の検討する事業の展開するには、有限責任会社 (LLC) が最適な法人形態と判断される。主な理由は以下の通りである。

(1) 有限責任会社 (LLC) を最適と判断する理由

①柔軟な設立と運営が可能

LLC は設立手続きが比較的簡便であり、資本金要件も低く、少人数での運営に適している。今回のようなスタートアップ型の事業展開において、迅速な立ち上げが可能となる。

②外国人による 100%出資が可能

ウクライナの法制度において、LLC は外国法人または外国人による全額出資・単独出資が認められており、日本企業による単独事業展開にも支障がない。

③小規模かつ複合型事業に適している

飲食業・職業訓練事業・人材サービスという複合的な業種を一つの法人で展開する場合、LLC は業務範囲の設定が柔軟であり、定款次第で複数事業を同時に運営可能。

④JSC (株式会社) に比べて運営負担が少ない

JSC は原則として複数株主による設立や開示義務が求められ、大規模資金調達・株式上場を想定する企業に適している。今回の事業スケールや初期段階での実行性を考慮すると、LLC の方が適している。

(2) 今後の展開における留意点

- ・現地パートナーを加える場合には、出資比率や代表権の管理を定款に明記する必要がある。
- ・教育や人材分野については、一定のライセンスや許認可が必要となる可能性があるため、事前の法務確認が重要となる。

5.4.2 法人設立にかかる時間と費用

(1) 有限責任会社 (LLC) の場合

- ・ 登録時間：登録書類を提出後、24 時間以内に登記完了となる。
- ・ 準備期間：株主や関連書類の準備によって異なる。外国法人を株主とする場合、最大 2 カ月かかる場合がある。
- ・ 登録費用：国の登記官による登録は無料。民間登記官（公証人）を利用する場合は、100～150 ユーロの費用が発生する。
- ・ 追加費用：書類の翻訳、公証、配送などの関連費用がかかる可能性がある。

(2) 株式会社 (JSC) の場合

- ・ 登録時間：登録プロセスには 6～10 カ月を要する。
- ・ 登録費用：国の登記官による登録は無料。民間登記官（公証人）を利用する場合は、100～150 ユーロの費用が発生する。
- ・ 追加費用：書類の翻訳、公証、証券口座の開設などの費用が発生する可能性がある。

(3) その他、設立にかかる費用等

① 資本金について

ウクライナの法律では、LLC の最低資本金や上限は定められていないが、最低 1UAH が必要である。出資は現金または現物で行うことができ、外貨建ての出資も可能だが、UAH で表示される必要がある。

JSC の場合、登録日における最低資本金は「最低賃金の 200 カ月分」と規定されている。2025 年 2 月時点では、UAH 1,600,000（約 40,000 ユーロ）が必要となる。

② 従業員の雇用

ウクライナでは、障がい者雇用の基準として、従業員数が 8～25 人の企業は 1 人の障がい者を雇用する必要がある。従業員が 8 人未満の場合、この基準は適用されない。

③ 戦時関連の安全対策

雇用主は、従業員や来訪者が空襲時に安全な避難場所を確保できるよう配慮する必要がある。ただし、避難所を提供する義務はない。空襲時の対応計画を策定し、従業員に最寄りの避難所と避難方法を周知することが推奨される。

④ 外国人の雇用

ウクライナ企業が外国人を雇用するには、雇用主が移民局に申請し、労働許可証を取得する必要がある。また、外国人従業員はウクライナで雇用されるために納税者識別番号 (Tax ID) を取得しなければならない。この手

続きは、本人または代理人を通じて行うことができる。企業登録時の実務上の規則として、最初の取締役にはウクライナ国籍の人物のみが就任できる。外国人が取締役に就任するには、まず労働許可証を取得し、その後、正式に取締役として登記する必要がある。

5.5 各事業における留意点

当社の想定する三事業の展開に際し、現時点で想定される各事業の留意点は以下のとおりである。

5.5.1 日本食の基礎技術を教える職業訓練事業における留意点

(1) ライセンス要件

料理教室の運営に特別な許認可は不要なため、特段の留意点は現時点で見当たらない。

(2) 施設の活用

衛生・安全基準を満たすレストラン施設内での開催が可能である。

(3) 簡易開催の可能性

ポップアップストアのような厨房を持たない施設でも、簡易的な調理デモや体験型の料理教室であれば開催は可能と見込まれる。

5.5.2 カフェ・レストラン事業における留意点

(1) 登録義務

- ・レストランを運営するには、「食品市場事業者 (Food Market Operator)」としての登録が必要。
- ・食品安全法に基づき、製造・提供する食品の安全性について法的責任を負う。

(2) 施設要件

- ・衛生、消防、環境、安全基準などに適合した施設・厨房設備・在庫管理体制の整備が求められる。

(3) ポップアップストアの活用

- ・当社では、上記を考慮し、恒常的な店舗の代替として、商業施設内に短期的に出店する「ポップアップストア」方式も検討しているところ、現行法では、ポップアップストアに関する明確な定義や規制は存在しない。
- ・実施には商業施設との賃貸契約が必要となる。

5.5.3 人材マッチングサービス事業における留意点

(1) 提供可能な事業形態 (ウクライナ法において合法)

①ウクライナ企業向けの人材紹介

②求人企業に代わって求職者を雇用し、派遣する（人材派遣）

③海外企業向け人材斡旋

（2）当社の検討対象

ウクライナ国内の飲食業界を対象とした、①ウクライナ企業向け人材紹介型および②求人企業に変わって求職者を雇用し派遣する人材派遣型のサービス

（3）ライセンス要件等

- ・人材紹介・派遣に関する特別な営業ライセンスは不要である。
- ・登記簿に、関連する経済活動種別（例：人材紹介業）を明記する
- ・ウクライナ雇用センターが管理する「人材派遣企業リスト」への登録が必要となる
- ・雇用人数に関する四半期ごとの報告義務が生じる。

6. ビジネスモデル（実施体制／顧客やパートナーに提供する価値等）

6.1 ビジネスモデル

「4. 製品・サービス概要」に記載のとおり、当社では、①日本食の基礎技術を教える職業訓練事業、②和食カフェ・レストラン事業および③人材マッチングサービス事業をウクライナで提供していく方針である。

三事業は、互いに連動させることを想定している。①職業訓練事業で日本料理の調理技術を習得したウクライナ人を、②和食カフェ・レストラン事業で雇用する。さらに、人材のデータベースが構築されたのち、就労経験を積んだウクライナ人に対し、③人材マッチングサービスを通じて飲食業界での就労を支援するという連動構造を目指す（下図）。

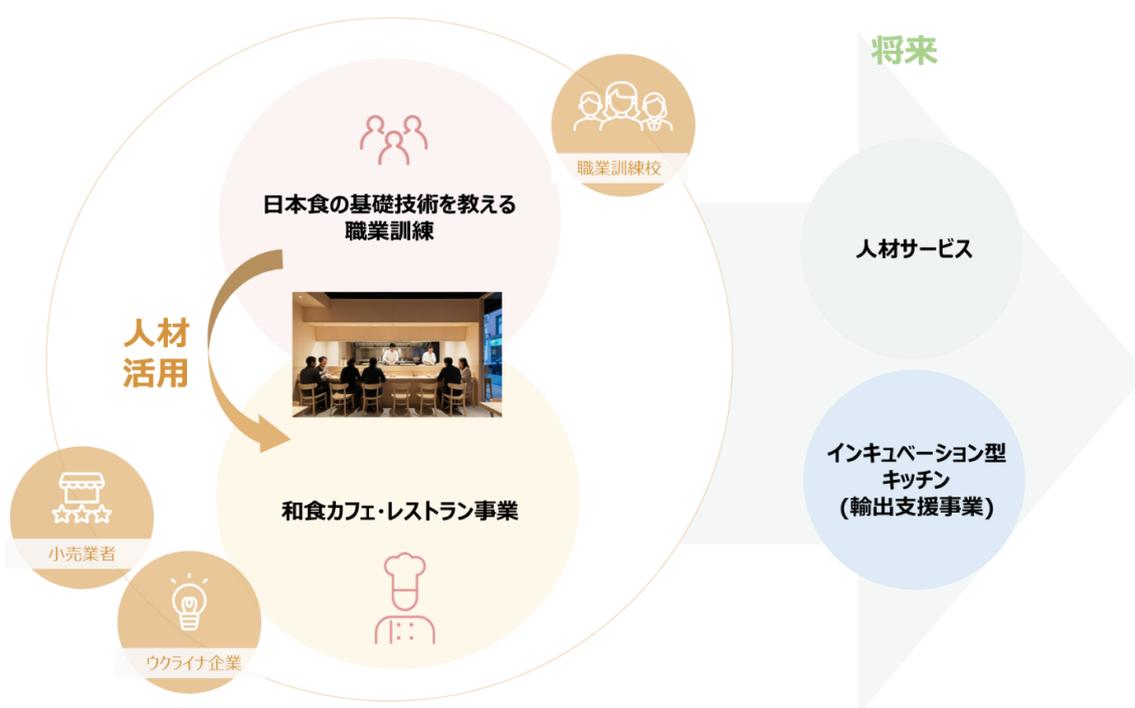


図 18 三事業の連関性イメージ図

6.2 運営体制

- (1) 運営主体：株式会社エービーシースタイル（日本）
- (2) 現地実施主体：現地パートナー（日系現地法人）

6.3 運営施設

調理設備を備えた多機能型店舗をウクライナ国内に確保する。

事業の拠点となる施設として、職業訓練の場、一般消費者向けのレストラン・カフェ運営、さらに日本食に関する資料展示の開催可能な交流スペースな

ど、複合的な機能を備える。職業訓練の受講生にとっては学んだ技術を実地で試せる「研修店舗」としての役割を果たすと同時に、日本食の魅力を発信する現地のハブとなる。

6.4 人材フロー（育成の流れ）

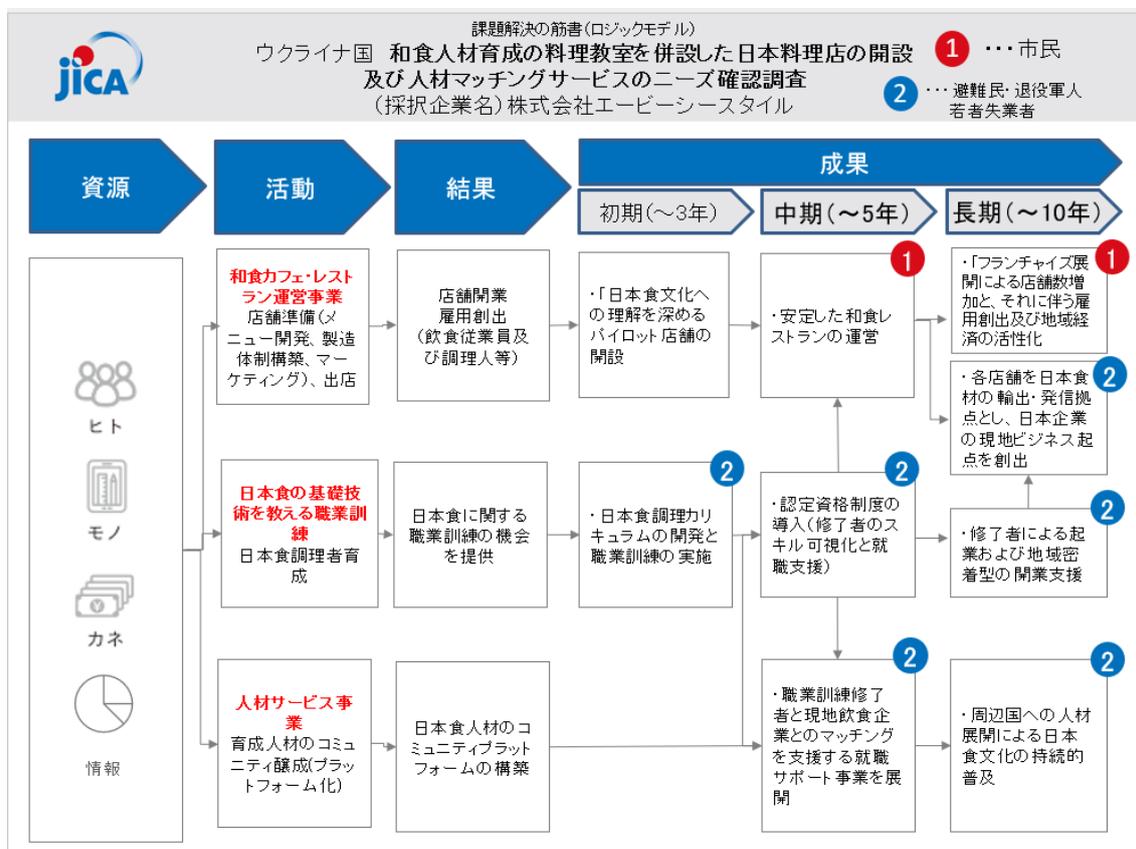
- ア 職業訓練：日本食の基礎調理技術や衛生管理を習得
- イ カフェ・レストラン事業での実地研修：実際の店舗業務を経験しながら、接客や調理オペレーションの習得
- ウ 卒業後の自立支援：希望者には現地就労支援などを通じて、職業的自立を支援

また、教育講師や現地運営スタッフとして登用する可能性もあり、持続的な人材循環を形成する。

表 9 3 事業の連動と各事業の提供する価値事業

事業	顧客・対象	提供価値	ビジネス価値
職業訓練事業	若者、職業訓練希望者	調理技術習得・自立支援	教育収入・人材育成・CSR 価値
和食カフェ・レストラン事業	一般顧客	日本食体験・日常食としての浸透・文化交流の場	食品収益・PR 拠点・雇用創出
人材マッチングサービス事業	和食店、現地企業	即戦力人材紹介	人材ネットワーク構築

7. ロジックモデル



事業目標：

「食を通じて、戦後復興と持続可能な地域経済の再生に貢献する」

- 日本食の調理技術を活用した人材育成と雇用創出
- 地域主導の飲食ビジネス展開による経済活性化
- 日本とウクライナの文化・経済交流の深化

表 10 事業目標(数値)

年度	指標カテゴリ	目標内容
初年度 (2025年)	受講生数	3名 (第1期生)
	飲食店	1店舗 (試行型)
	雇用創出	講師・運営スタッフ約3名
2年目 (2026年)	受講生数	20名 (モデル事業)
	飲食店	1店舗 (常設型)
	雇用創出	現地雇用約10名
3年目以降 (2027年～)	受講生数	年間50名以上

	飲食店	卒業生による独立・多店舗展開
	雇用創出	現地雇用約 10 名(雇用の継続)

表 11 当社事業による裨益者

裨益者	裨益内容	種類	ロジックモデル上の位置付け
若年失業者	技能獲得、雇用	直接	人材育成・雇用創出
避難民・退役軍人	社会復帰、収入獲得	直接	社会的包摂
日本企業	市場拡大、食文化発信	間接	文化・経済交流