

モスバーガーの海外事業の沿革と今後の展望についての研究 —モスフードサービス海外事業本部役員及び海外派遣マネジャーへのインタビューを中心に—

西原 博之

1. はじめに

飲食店がチェーンレストランとして組織化され、産業化が進んだのが1970年頃といわれる¹⁾。その後、外食チェーンレストランの業績は拡大して1997年に29兆円でピークを迎え、2009年には23兆円にまで縮小、後に25兆円程度で上下している²⁾。その背景には、日本の人口減少が進んでいること、また、コンビニエンスストアの拡大も影響していると推測される。したがって、今後、日本の外食産業は国内市場において大幅な業績拡大が望めないことから、新たな市場を求めて海外進出を模索する企業は増加しているといわれている。2010年代の後半において、外食産業のうち上場企業の過半数はすでに海外進出を果たしていることが指摘されている³⁾。海外進出している店舗はそれほど多くないとはいえ、今後、国内需要型から転換を模索する企業も少なくともと考えられる。

直近の外食産業大手10社を対象とした調査報告によると、2019年度の海外出店数が1,000店舗を超える1,100店舗になるという。2年前の17年度には600店舗だった海外出店が急拡大し、18年度になって初めて国内出店を逆転したことが指摘されている⁴⁾。

日系外食産業が海外出店を加速させる背景の1つには、近年、訪日客が増加していることがあげられる⁵⁾。訪日客が日本各地で食事をしたり、また、看板や広告などで日系外食企業の看板などを見たり聞いたりしているので、帰国した後も、日本の食や外食チェーンを求める動きが増えているといわれる。日系外食チェーンもこの機会を捉えようとして、海外店舗数の拡大を画策し

1) 日本経済新聞、2020年7月6日夕刊、p.2、「1970年7月7日、日本初のファミレス、すかいらく1号店開店」。

2) https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/mif_220.pdf、みずほ銀行産業調査部 大室健、「Mizuho Industry Focus」Vol. 220、2020年9月15日閲覧。

3) <https://www.foods-ch.com/world/1508809290552/?p=2>、フーズチャンネル ～食ビジネスのポータルサイト～、2017年10月25日、「外食企業の海外進出まとめ ～上場企業はどの国へ進出しているのか」、2017年10月25日。2020年9月15日閲覧。

4) 日本経済新聞、2020年1月30日朝刊、「外食大手、海外進出1000店」。

5) https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/tourists_2019df.pdf、JUNTO（日本政府観光局）、「月別・年別統計データ（訪日外国人・出国日本人）」「国籍/目的別 訪日外客数（2004年～2019年）訪日観光客の推移」。2020年9月15日閲覧。

ている。

そこで本研究は、外食大手チェーンのうち、モスバーガーを運営するモスフードサービスの事例を取り上げる。同社は、海外進出において草分け的存在であり、30年に及ぶ海外進出の歴史を有しているだけでなく、近年は、アジア新興国のフィリピンやベトナムへの店舗展開などを発表⁶⁾した。また、2020年には、ビヨンドミートと称する植物肉のバーガーの開発を発表している⁷⁾。これは単に健康・環境志向への対応だけでなく、ベジタリアンやハラルなどの外国人消費者からの要望が高い商品開発とも捉えられ、新たなニーズに対応しようとしている点など、国際事業を推進していく企業として評価できる点である。

したがって、本研究ではモスフードサービスの海外事業の沿革と現在の経営課題、そして今後の展望について明らかにしていく。また、得られた結果から、海外進出における課題への解決に向けた示唆を行う。

モスフードサービス（以下はモスフード）は、チェーンのフランチャイズシステムを中心に、モスバーガーを含めた10種類ほどの複数のブランドによる店舗運営とそれを支援するグループ企業を営んでいる。業績では売上の9割以上がモスバーガー事業となっている。なお、海外に店舗展開しているのもモスバーガーが中心となっている。

モスバーガーの海外店舗数はモスバーガー事業全体の約2割である⁸⁾。その実績は日系チェーンレストランの海外進出店舗数においても上位にランクされている⁹⁾。本研究では、モスフードの海外事業の沿革について、関連情報の文献調査だけでなく、歴年の有価証券報告書、モスフードサービスのホームページなどをもとに、中長期にわたる国際事業に関する海外事業の沿革の概要を示していく。次に、モスフードに対して、本社で海外事業を担う担当者から話をうかがうだけでなく、実際に海外に赴いて、現地法人のマネジャーへのインタビューを試みる。そこで得られた結果をまとめ、モスバーガーの海外事業の沿革、現在の課題、今後の方向性と展望を明らかにし、調査研究から得られた示唆を示す。

2. モスフードサービスにおける海外事業について

2-1 企業概要¹⁰⁾

モスフードサービスの企業概要は以下のとおりである。

6) 日本経済新聞、2020年2月22日朝刊、p.11、「モス、ベトナム進出、市場開拓・人材確保の一石二鳥」。

7) 日本経済新聞、2020年2月16日朝刊、p.1、「植物性100%バーガー、モス、今夏にも」。

8) モスグループ全体で1,721店舗、国内モスバーガーが1,288店、海外店舗が393店、総計1,681店舗となっている（モスフードサービス公式ホームページ、2020年2月29日現在）、https://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/、2020年3月30日閲覧。

9) 西原（2019）、pp. 77-81。

10) <https://www.mos.co.jp/company/outline/profile/>、モスフードサービス HP、会社情報、会社概要、2019年3月末現在、2020年9月12日閲覧。

企業名：株式会社モスフードサービス (MOS FOOD SERVICES, INC.)

設立：1972年7月，創業者の櫻田慧らにより設立，東京成増に第1号店

1985年11月，店頭登録銘柄として株式登録

1988年3月，東京証券取引所市場第二部に株式上場¹¹⁾

1996年9月，東京証券取引所市場第一部に株式上場

本社：東京，品川

資本金：114億1,284万円 [2019. 3]

事業内容：モスバーガー事業，その他飲食事業，その他事業など。

従業員数：1,384名 [2019. 3]

出店数：国内1,270店舗，海外393店舗 [2020年8月]

次に，モスバーガーの海外事業の動向について理解するためには，モスバーガーのブランドを運営するモスフードサービス（以下はモスフード）が，どのようにモスバーガー事業を営んでいるのか明確にしておく必要がある。直近の有価証券報告書によると，モスフードは，フランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店及び「モスバーガー」の全国展開を含むモスバーガー事業，その他飲食事業，その他の事業など，主として3つの事業を行っている¹²⁾。なお，モスフードはフランチャイズチェーンによる事業展開をしていることから，モスフードによる3つの事業による末端売上高とモスフード（連結）の売上高との間には差異が生じる。

モスバーガーの公式サイトによると，モスグループ全体の店舗数は1,708店となっている¹³⁾。そのうちモスバーガーの国内店舗数は1,270店であり，グループ全体の4分の3を占める。その内訳は，直営店が41店舗に対して加盟店が1,229店であることから，直営店が占める割合は3%程度と僅かである。次に，海外店舗数は402店舗であり，国内外のモスバーガー店舗の累計は1,672店舗となることから，海外店舗数は国内外全体のモスバーガー店舗全体の4分の1近くを占めるに至っている。

その他飲食事業の店舗として，モスプレミアム，MOSDO，マザーリーフ，マザーリーフティースタイル，カフェ山と海と太陽，ミアクッチーナの店舗を合わせて26店舗ある。これらの加盟店はマザーリーフの1店舗のみで，その他は全て直営店である。さらに，グループ店舗とし

11) 木下 (2011), pp. 374-383.

12) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1743038/00.pdf>, モスフードサービス HP, IR リリース, 2020年3月期 第1四半期決算短信〔日本基準〕(連結), 2019年8月7日。「その他飲食事業」とは, マザーリーフ19店舗, モスド2店舗, モスクラシック1店舗, ミアクッチーナ6店舗, あえん6店舗, シェフズブイおよびグリーングリルは合わせて3店舗であり, その合計は37店舗である。「その他の事業」であるエム・エイチ・エス, モスクレジット及びモスシャインは, 主にモスバーガー事業やその他飲食事業を, 衛生, 金融, 保険, 設備レンタル, グループ内業務のアウトソーシング面から支援を行っている。

13) https://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/, モスフードサービス公式サイト, 会社情報, 店舗サービス, 2020年8月31日現在, 2020年9月12日閲覧。

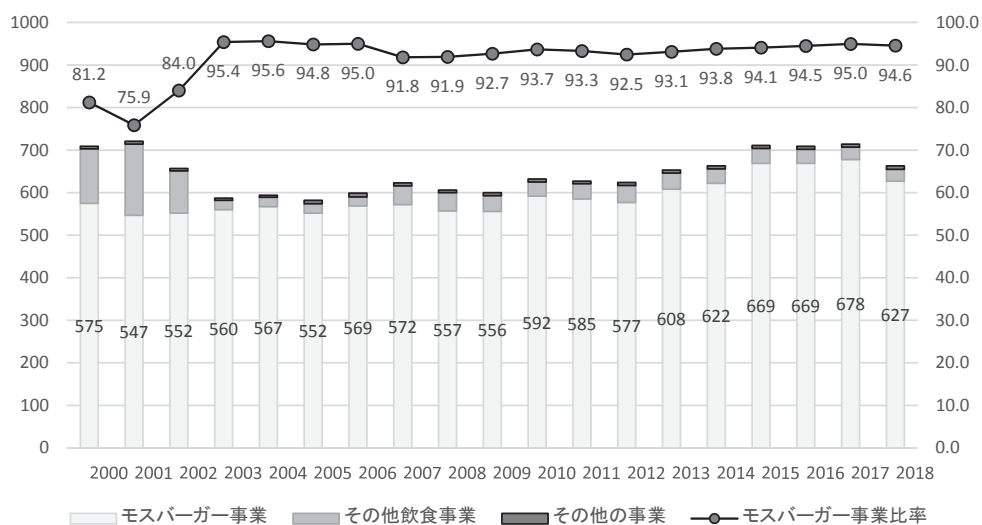
て、あえん、グリーングリル、シェフズブイの店舗の合計が10店舗である。

次に、モスフードにおけるモスバーガーの事業についての位置づけを明らかにするため、モスフード（連結）企業売上におけるモスバーガー事業が示す割合について、20年近くの推移を示した（図表2-1、2参照）。

第1に、図表2-1の縦軸は、左側が年度の売上高（単位億円）、右側はその割合（％）である。横軸は年度で、2000年度から2018年度までである。なお、図表2-2に数値データを付している。図表2-1中の折れ線グラフは、モスフード（連結）売上全体のうち、モスバーガーが占める割合の推移を示した。また、棒グラフは、モスフード（連結）の売上高を示している。その内訳は、下からモスバーガー事業、その他飲食事業、その他の事業の3つについて、積み上げ式で示している。

それによると、モスフードの売上（連結）は500億円後半から700億円を超える程度で推移していることがわかる。また、その内訳は、2000年代前半には、モスバーガー事業以外のその他飲

図表2-1 モスフードサービス（連結）売上のうちモスバーガー事業が占める割合（2000-2018）



図表2-2 モスフードサービス（連結）売上のうちモスバーガー事業が占める割合（2000-2018）数値データ

| 元号 | H12 | H13 | H14 | H15 | H16 | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 西暦（年度） | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| モスフード（連結） | 708 | 721 | 657 | 587 | 593 | 582 | 599 | 623 | 606 | 600 | 632 | 627 | 624 | 653 | 663 | 711 | 708 | 714 | 663 |
| モスバーガー事業 | 575 | 547 | 552 | 560 | 567 | 552 | 569 | 572 | 557 | 556 | 592 | 585 | 577 | 608 | 622 | 669 | 669 | 678 | 627 |
| その他飲食事業 | 128 | 167 | 99 | 22 | 22 | 22 | 21 | 44 | 43 | 37 | 33 | 36 | 40 | 38 | 34 | 35 | 33 | 29 | 28 |
| その他の事業 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 8 | 9 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| モスバーガー事業比率 | 81.2 | 75.9 | 84.0 | 95.4 | 95.6 | 94.8 | 95.0 | 91.8 | 91.9 | 92.7 | 93.7 | 93.3 | 92.5 | 93.1 | 93.8 | 94.1 | 94.5 | 95.0 | 94.6 |

*モスバーガー事業比率＝モスバーガー事業／モスフード全体＊100。

*単位：億円。

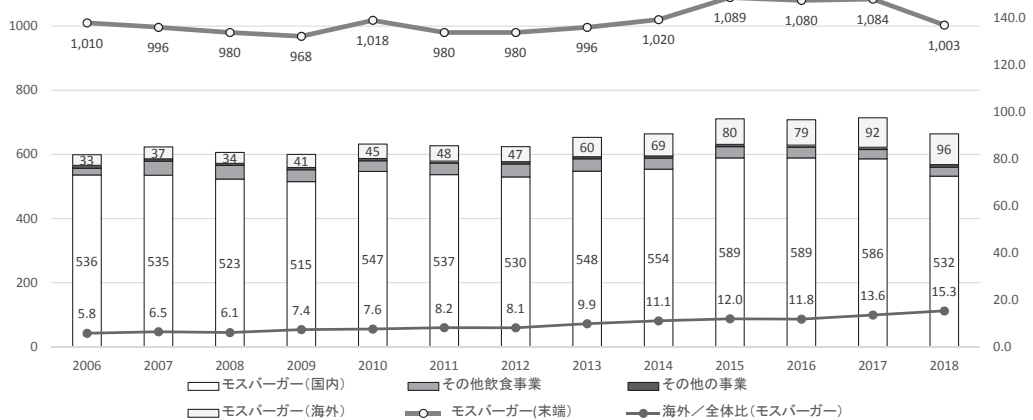
*各年度の有価証券報告書をもとに作成。

食事業の比率が1割5分から2割を超える程度の年度もあり、その当時は、マイノリティとはいえ、複数のブランドを並行して運営する業態が続いていたと推測される結果が示された。しかし、それ以降は、モスバーガー事業だけで売上全体の9割以上を維持するなど、モスフード事業が同社の基幹事業となっていることがわかる。

第2に、モスフードサービスにおける海外事業（連結）が占める売上高の動向について、2000年代中盤から2010年代後半まで国内モスバーガー事業の売上高との比較を行った（図表2-3、4参照）。

図表2-3の縦軸は、左側が年度の売上高（単位億円）、右側は成長率（%）である。また、横軸は年度であるが、2006年度から2018年度までである。なお、図表2-4に数値データを付している。図表2-3中の上部の折線グラフは、モスバーガー事業の末端売上高（トップライン）の推移を示している。下部の折線グラフは、モスフード（連結）売上高全体における海外売上高の割合の推移を示している。また、棒グラフは、モスフード（連結）の売上高のうち、国内モスバーガー事業、その他飲食事業、その他の事業、海外モスバーガー事業の4つに分類して下から積み上げ

図表2-3 モスフードサービスにおける海外事業（連結）が占める売上割合の推移（2006-2018）
—モスバーガー事業の国内外売上比率の推移—



図表2-4 モスフードサービスにおける海外事業（連結）が占める売上割合の推移（2006-2018）（数値データ）

| 元号 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 西暦（年度） | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| モスバーガー（国内） | 536 | 535 | 523 | 515 | 547 | 537 | 530 | 548 | 554 | 589 | 589 | 586 | 532 |
| （対前年比） | 100 | 99.8 | 97.8 | 98.5 | 106.2 | 98.2 | 98.7 | 103.4 | 101.1 | 106.3 | 100.0 | 99.5 | 90.8 |
| その他飲食事業 | 21 | 44 | 43 | 37 | 33 | 36 | 40 | 38 | 34 | 35 | 33 | 29 | 28 |
| その他の事業 | 9 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 |
| モスバーガー（海外） | 33 | 37 | 34 | 41 | 45 | 48 | 47 | 60 | 69 | 80 | 79 | 92 | 96 |
| （対前年比） | 100 | 112.1 | 91.9 | 120.6 | 109.8 | 106.7 | 97.9 | 127.7 | 115.0 | 115.9 | 98.8 | 116.5 | 104.3 |
| 海外／全体比（モス） | 5.8 | 6.5 | 6.1 | 7.4 | 7.6 | 8.2 | 8.1 | 9.9 | 11.1 | 12.0 | 11.8 | 13.6 | 15.3 |
| モスバーガー（末端） | 1,010 | 996 | 980 | 968 | 1,018 | 980 | 980 | 996 | 1,020 | 1,089 | 1,080 | 1,084 | 1,003 |
| その他飲食業（末端） | 32 | 56 | 56 | 49 | 43 | 43 | 45 | 42 | 34 | 35 | 33 | 29 | 27 |

*単位：億円。

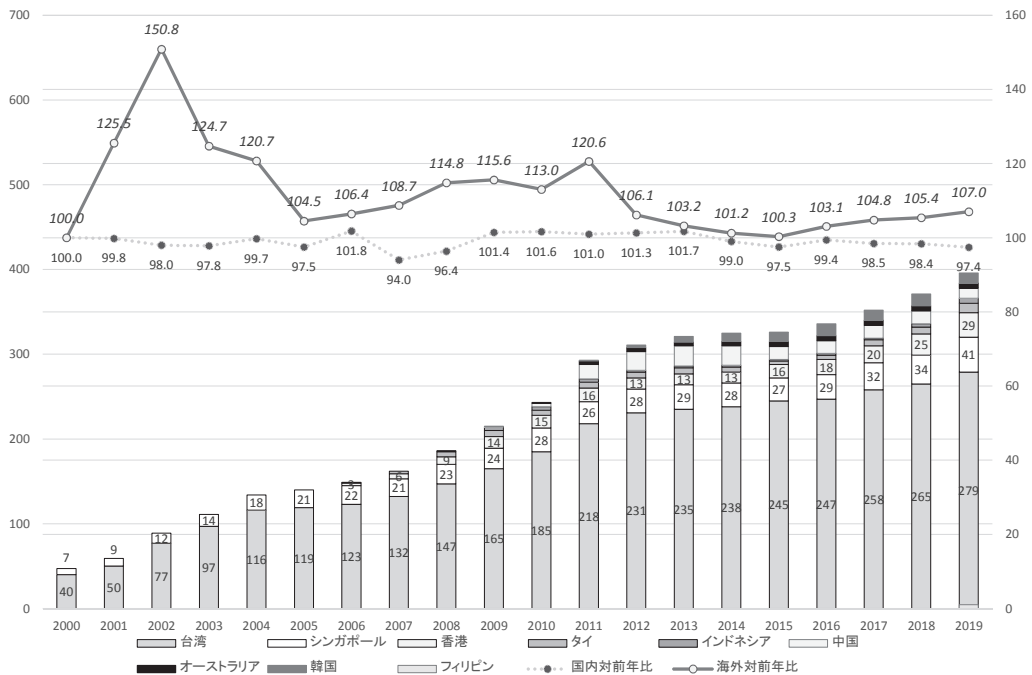
*各年度の有価証券報告書をもとに作成。

式で示した。

それによると、モスフードの末端売上（トップライン）は、1,000億円を境に上下していることがわかった。また、モスフード（連結）の売上高は600億円から700億円を推移していることも明らかになった。次に、モスフード（連結）の売上高の内訳は、モスバーガーの国内売上は十数年の間、600億円弱でほぼ横ばい状態にあった。他方、海外売上高は、対前年比で数多く2桁成長を遂げており、2006年度と比べて3倍に迫る勢いで増加している。同様に、モスバーガー事業における海外売上に対する売上全体（海外と国内を合わせた値）の比率は、2006年度の6%弱から上昇し続け、2018年度には15%を超えた。モスフードにおける海外売上は国内売上の2割に満たないものの、国内事業に比べて海外事業の伸びは顕著である。モスバーガーの末端売上は1,000億円を上下しているが、それを支えているのは海外売上上の増加分といえる。

第3に、モスバーガーにおける各国・地域の店舗数の内訳と増減の推移を示した（図表2-5、6）。図表2-5の縦軸は、左側が店舗数、右側は成長率（%）である。横軸は年度であるが、2000年度から2019年度まで示した。また、図表2-6に数値データを付している。図表2-5の点線の折線グラフは国内モスバーガー店舗数の対前年比、実線の折線グラフは海外モスバーガー店舗数の対前年比を示している。また、棒グラフは、海外店舗数を示している。その内訳は、各国・地域別に、台湾、シンガポール、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国、フィリピン の順になっており、下から積み上げ式で示している。それらは、2000年から2019年までの20年に及ぶ推移を示した。

図表2-5 モスバーガーにおける各国・地域の店舗数の内訳と増減の推移
（国内店舗数の増減率との比較 2000-2019年度）



図表 2-6 モスバーガーにおける各国・地域の店舗数の内訳と増加率の推移（数値データ）
（国内店舗数の増加率との比較 2000-2019年度）

| 元号 | H12 | H13 | H14 | H15 | H16 | H17 | H18 | H19 | H20 | H21 | H22 | H23 | H24 | H25 | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 | R1 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 年度（西暦） | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 国内 | 1,543 | 1,540 | 1,509 | 1,476 | 1,472 | 1,435 | 1,461 | 1,373 | 1,323 | 1,342 | 1,364 | 1,377 | 1,395 | 1,419 | 1,405 | 1,370 | 1,362 | 1,341 | 1,319 | 1,285 |
| 対前年比 | 100.0 | 99.8 | 98.0 | 97.8 | 99.7 | 97.5 | 101.8 | 94.0 | 96.4 | 101.4 | 101.6 | 101.0 | 101.3 | 101.7 | 99.0 | 97.5 | 99.4 | 98.5 | 98.4 | 97.4 |
| 海外／国内比 | 3.3 | 4.3 | 5.3 | 6.3 | 7.3 | 8.3 | 9.3 | 10.6 | 12.3 | 13.8 | 15.1 | 17.5 | 18.2 | 18.5 | 18.8 | 19.2 | 19.8 | 20.8 | 22.0 | 23.5 |
| 海外全体 | 47 | 59 | 89 | 111 | 134 | 140 | 149 | 162 | 186 | 215 | 243 | 293 | 311 | 321 | 325 | 326 | 336 | 352 | 371 | 397 |
| 対前年比 | 100.0 | 125.5 | 150.8 | 124.7 | 120.7 | 104.5 | 106.4 | 108.7 | 114.8 | 115.6 | 113.0 | 120.6 | 106.1 | 103.2 | 101.2 | 100.3 | 103.1 | 104.8 | 105.4 | 107.0 |
| 台湾 | 40 | 50 | 77 | 97 | 116 | 119 | 123 | 132 | 147 | 165 | 185 | 218 | 231 | 235 | 238 | 245 | 247 | 258 | 265 | 279 |
| シンガポール | 7 | 9 | 12 | 14 | 18 | 21 | 22 | 21 | 23 | 24 | 28 | 26 | 28 | 29 | 28 | 27 | 29 | 32 | 34 | 41 |
| 香港 | | | | | | | 3 | 6 | 9 | 14 | 15 | 16 | 13 | 13 | 13 | 16 | 18 | 20 | 25 | 29 |
| タイ | | | | | | | 1 | 3 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 4 | 5 | 7 | 8 | 11 |
| インドネシア | | | | | | | | | 1 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 6 |
| 中国 | | | | | | | | | | 1 | 4 | 17 | 22 | 24 | 23 | 15 | 15 | 15 | 15 | 12 |
| オーストラリア | | | | | | | | | | | 1 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 韓国 | | | | | | | | | | | | 1 | 3 | 7 | 10 | 11 | 14 | 12 | 14 | 12 |
| フィリピン | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| ベトナム | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |

*2000-2005年における台湾の店舗数は、安心食品サービス（2019）「年報」公司簡介 pp.3-4. 記載の店舗数より求めた推計値。

*2000-2005年のシンガポールの店舗数は、MOS BURGER, Singapore, “Timeline” をもとに推計¹⁴⁾。

これによると、国内店舗数では20年間において、全体のおおよそ3分の1程度しか対前年比で100%を超えなかった。他方、海外店舗数は、全ての年度において対前年比で100%を上回っただけでなく、対前年比で110%以上増加した年が8回あったことから、期間中において4割以上の年度で2桁以上の成長だったことがわかった。また、海外事業に関して、各国・地域の内訳については、2002年度にはシンガポールで2桁以上の店舗数を達成、2004年は台湾で3桁以上の店舗数の達成、2009年には香港で2桁以上の店舗数を達成、2018年には、タイ、中国、韓国においても2桁以上の店舗数を達成したことから、アジアを中心に店舗数が拡大していることがわかった。

2-2 モスフードにおける国際事業の沿革

これまでモスバーガーの海外事業の沿革について、その中には、進出してあえなく撤退した国もあったが、2020年2月にはすでに9カ国・地域に進出している¹⁵⁾。その中で、全体の約7割を占める台湾を中心として、モスフードサービスの国際事業の沿革について、四半世紀に及ぶ概要

14) http://www.mosburger.com.sg/mos_timeline.php, 2020.5.12閲覧。2005年度以降は、モスフードサービスの有価証券に記載されている数字をもとに記載。

15) <https://www.mos.jp/shop/foreign/>, モスフードサービスHP, 2020年4月5日閲覧。2020年2月にフィリピンの店舗が加わり、進出地域が9カ国・地域に増加した。

を指摘した¹⁶⁾。本節では、主として関連文献や同社のホームページにあげられている資料などを参照しながら、近年のモスフードサービスの国際関連事業及び今後の方向性や課題について明らかにしていく。

モスフードは、モスバーガーのブランドで国内において最初に全ての都道府県に進出した日本初のファストフードチェーンレストランである¹⁷⁾。また、同業界で最初に国内証券市場に株式上場を果たした日系ファストフードチェーンでもある¹⁸⁾。そのモスバーガーは国内だけにとどまらず、海外にも進出し、日系チェーンレストランの海外進出店舗数において上位にランクされ、実績をあげている。

モスフードにおける国際事業の沿革について、その概要を示した（図表2-7参照）。同社は国際事業に取り組んで30年ほどになるが、この間の事業国際化における3つのステージは以下のとおりである。

第1ステージは、1980年代後半から1990年代である。この頃、同社が証券取引所に上場し、国内において社会的信用と知名度を得て海外進出を本格的に進めた。1980年代後半から90年代にかけて、モスフードは相次いで米国、台湾、中国、シンガポールに進出を果たした。この頃は、創業者である櫻田慧が国際事業の指揮を執り、その甥で現会長である櫻田厚は、米国、台湾、中国に赴いて事業運営に当たった。櫻田慧はアメリカンドリームを抱いており、それを実現しようとして完全子会社として米国に進出した。しかし、進出当時はノウハウやサポート体制が整っていなかったため、結果としてやむなく米国市場からの撤退に至ったという¹⁹⁾。

中国進出のきっかけは、当時の大手スーパー、小売業を営むヤオハン、中国の国有企業であるCVIC²⁰⁾と3社で合弁企業を設立、中国にできたヤオハンのショッピングモールのテナントとしてモスバーガーは出店した。しかし、90年代後半にヤオハンの経営状態が悪化、中国事業の清算に伴い、モスフードも中国市場から撤退することになる²¹⁾。他方、台湾では、台湾大手電機メーカーである東元グループの黄茂雄（以下は黄）と共に合弁企業を設立、海外初となるモスバーガーを出店した。しかし、台湾市場でなかなかブランドが浸透せず、店舗数が増えないまま、経営的に厳しい状況が長く続いた²²⁾。この頃のモスフードの国際事業は、いずれにおいも苦難の時期だったといえる。

16) 西原（2015）、（2016）、（2017）、（2019）。<http://www.mos.com.tw/shop/search.aspx>、モスフードサービス HP、台湾全域の店舗数は284店舗と指摘されている。2020年4月5日閲覧。

17) https://www.mos.co.jp/company/outline/history/1972_1989/、モスフードサービス HP、1986年6月に外食産業で初の全国47都道府県への出店達成したことが指摘されている。2020年4月7日閲覧。

18) https://www.mos.co.jp/company/outline/history/1972_1989/、モスフードサービス HP。<https://www.foods-ch.com/gaishoku/1467601822301/?p=1>、フーズチャンネル ～食ビジネスのポータルサイト～、2016年7月5日、2020年4月7日閲覧。

19) 西原（2019）、pp. 84-86。

20) 三和（2017）、pp. 48-52（pp. 10-14）。

21) 西原（2019）、pp. 93-94。

22) 西原（2019）、pp. 88-90。

第2のステージは、2000年代中盤から2010年代前半にかけてである。この頃より台湾の事業が成長し、台湾市場で消費者に受け入れられるようになった。2004年には台湾において出店100店舗を達成し、モスのオリジナルメニューであるライスバーガー商品の投入や産地直送野菜、環境を意識したメニューなど、台湾市場で徐々に受け入れられるようになった。後に、香港、タイ、インドネシア、韓国などへ市場を拡大した。また、2010年頃、台湾モスバーガーを扱う関係会社が台湾で店頭上場を果たしただけでなく、台湾パートナーと共に再び中国へ進出、また、オーストラリアにも進出した。この間、シンガポール、香港、韓国などでそれなりの業績を上げることができた。他方、アジア最大の市場を有する中国市場での業績を期待していたが、市場規模に見合う結果が出なかった。また、オーストラリアへの出店はクイーンズランド州に集中しており、シドニー、メルボルンなど、他の大都市への展開が進んでいない。さらに、インドネシアも2008年の進出当時、現地や近隣諸国で話題になったが、業績としての結果に表れていないようである²³⁾。

第3のステージは2010年中盤から後半の時期である。その1つが2015年にイタリア・ミラノで開催された「食」をテーマにした万国博覧会への店舗出店である。開催国のイタリアだけでなく、欧州を中心に多くの参加者から好評を博した。モスフードでは、そこでの成功体験から、欧米や海外進出を含めた海外事業の推進に大きく舵を切ろうとしているように見受けられた。また、台湾の業績が好調だけでなく、韓国、香港、シンガポールにおいて売上が好調である。さらに、海外拠点の重要性を示す動きとして、2018年に台湾で海外初のモスバーガー・キャストミーティングが開催されたことがあげられる。このことは、モスフードのキャストにとって、事業の国際化やグローバル化を意識する大きな刺激になったと推測される。

加えて、2019年を迎えて矢継ぎ早にタイ、フィリピン、ベトナムなどの東南アジアにおいて、新たなパートナーとの提携、合併事業を設立した。また、東京で開催される2020年オリンピックに関する「beyond2020 プログラム」に参加するなど、海外事業の推進に限らず、国内市場を含めた事業の国際化、グローバル化に関する新たな動きを進めている。2020年初頭にフィリピンで最初の店舗がオープンした。今後、夏にもベトナムにも店舗開店の予定であるという。このように、第3のステージでは、東南アジアなど、これまでとは異なる海外市場にも積極的に進出していこうとする姿勢が見られた。

その一方で、2019年に中国・武漢や湖北省から拡散したといわれる新型コロナウイルスは、その翌年には日本にも伝播した。また、ほぼ同時期に、香港、タイ、シンガポール、韓国など、アジア各地にも拡散した。2020年早々には各地で感染が拡大するようになると、各国で国境封鎖や主要都市で緊急事態宣言が発令され、人々の行動の自粛措置が取られるなど、街の人的往来が途絶えるようになった。その影響は、2020年開催の東京五輪の開催が2021年に延期にされるなど、

23) 近年、日系コンビニを含むインドネシアのコンビニエンスストアなどでは“ONIGIRI”が流行している。同社がインドネシアへ進出した当時、ライスバーガーのメニューが話題になったといわれる。

今後の事業に大きな負の影響を与える可能性は否定できない。また、コロナ感染の影響が続いた場合、予定していた海外出店にも踏み込めなくなることが予想され、モスフードが新規市場を含めて国際事業の拡大に大きく舵を切った間際であるだけに、新たなステージとして、試練の時を迎えるかもしれない。

図表 2-7 モスフードサービスにおける国際事業の沿革

| 年 | 国・地域 | 出来事 | 備考 |
|------|---------|---|-------------------------------------|
| 1989 | 米国 | モスフードサービスとして初の海外法人設立 | 完全子会社、2005年に米国子会社を清算 ²⁴⁾ |
| | 米国 | ハワイに実験店 | 店舗閉店 |
| 1990 | 米国 | ロサンゼルスに串焼（牛肉）店等出店 ²⁵⁾ | 店舗閉店 |
| | 台湾 | 台北で合弁企業設立 | 初の海外合弁事業 |
| 1991 | 台湾 | 台北第1号店 | 海外モスバーガー第1号店 |
| 1992 | シンガポール | シンガポールに合弁会社設立 | |
| 1993 | シンガポール | シンガポール第1号店 | |
| | 中国 | 上海に合弁会社設立 ²⁶⁾ | CVIC（中国）、ヤオハンとの3社による合弁 |
| 1994 | 中国 | 上海第1号店開店 ²⁷⁾ | ヤオハン店舗内に出店 |
| 1997 | 中国 | 中国事業撤退 ²⁸⁾ | ヤオハンの中国事業清算に伴う対応 |
| 2006 | 香港 | 第1号店 | |
| 2007 | タイ | バンコク第1号店 | |
| 2008 | インドネシア | ジャカルタ第1号店 | |
| 2010 | 中国 | 福建省廈門（アモイ）第1号店 ²⁹⁾ | 中国へ再進出、台湾パートナーと合弁 |
| 2011 | オーストラリア | オーストラリアに合弁会社設立 ³⁰⁾ | 台湾パートナーと合弁 |
| 2011 | オーストラリア | ブリスベン第1号店 ³¹⁾ | |
| | 韓国 | 韓国で合弁会社設立 | 韓国パートナーと合弁 |
| | 台湾 | 台湾モスバーガー、店頭市場売買センター（GTSM）に上場 ³²⁾ | 関係会社・台北、安心食品服務（股） |
| 2012 | 韓国 | ソウル第1号店 | |
| 2015 | イタリア | ミラノ万博参加（日本館レストランコーナー出店） | ライスバーガーが好評 |
| 2018 | 台湾 | モスバーガー・キャストミーティング、台湾開催 | 海外初のキャストミーティング開催 |
| 2019 | タイ | タイ人パートナーと提携、事業拡大を本格化 | タイ人のパートナーはエレクトロニクス企業トップ |
| | フィリピン | フィリピンで合弁会社設立 | 在フィリピン大手食品グループ ³³⁾ と提携 |

24) 西原（2019），pp. 84-86。https://ssl4eir-parts.net/doc/8153/tdnet/288512/00.pdf，モスフードサービスHP，2011年11月14日付，2020年4月10日閲覧。

25) 西原（2019），p. 86。

26) 西原（2019），pp. 91-93。

27) 西原（2019），pp. 91-93。

28) 西原（2019），pp. 91-93。

29) 安心食品服務（股），「103年度年報」，p.4。西原（2015），p.73。

30) 安心食品服務（股），「103年度年報」，p.4。

31) 安心食品服務（股），「103年度年報」，p.5。

32) 安心食品服務（股），「103年度年報」，p.4。

33) https://www.genmil.com.ph/，General Milling Corp., Home Page., 2020年4月5日閲覧。

| | | | |
|------|-------|-------------------------|--------------------------------------|
| | 日本・東京 | 「beyond2020 プログラム」参加 | 東京オリンピック・パラリンピック推進本部局 ³⁴⁾ |
| | ベトナム | ベトナムの大学と人材の育成・採用プログラム開始 | ベトナム国立ダナン観光短期大学と提携 ³⁵⁾ |
| | ベトナム | ベトナム企業とパートナーシップ締結 | ホーチミンの食品製造企業と提携 |
| 2020 | フィリピン | マニラ首都圏、ケソン第1号店 | |
| | ベトナム | 8月に開業（予定） | |

2-3 モスバーガーの海外事業を支援する体制と組織構成

モスフードが公開している IR 情報など、歴年の企業組織図の変遷をもとに、どのような部門において同社の国際事業を展開してきたのかについてその概要を指摘する。

IR 情報に添付される資料は2001年から掲載されている。そのうち、2001年11月（平成14年3月期）に示された企業会計情報によると、海外売上を加えても10%にも満たないので、連結には省略していると記載されていた³⁶⁾。なお、同決算書には、国際事業として、米国、台湾、香港・上海に子会社、台湾、シンガポール、マレーシア、香港・上海に関連会社があることが記載されていた。2002年3月に示された本社組織図には、国際事業を専門に管轄する部署は見受けられなかった³⁷⁾。

2003年4月に示された組織変更および人事異動に関する情報では、取締役社長・CEOのもとに取締役上級執行役員・CMOのもとに海外・関連事業室の記載があった。また、取締役上級執行役員・COOのもとに新規事業本部があり、上海市場グループと称する組織が指摘されていた。そこには、海外・関連事業室の新設 海外・関連事業業務を室として独立させ、海外事業戦略、グループ事業戦略を強化するとしていた³⁸⁾。

2004年3月には、取締役上級執行役員・CFOのもとに海外・関連事業本部が設置されており、海外事業グループと関連事業グループと称する組織が設立されて、海外事業戦略、グループ事業戦略を強化すると指摘されていた³⁹⁾。

2005年3月には、取締役社長直結で海外事業本部を新設し、アジア数カ国への進出を含めた新市場の開拓を推進するとしている⁴⁰⁾。なお、海外事業本部には、海外営業グループと海外企画グループの2つのグループがあった。2006年3月には、2つのグループと並行して、海外事業

34) https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tokyo2020_suishin_honbu/beyond2020/, 内閣官房東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会推進本部事務局 HP。同事務局より、「beyond2020」を統括する役割は文化庁に引き継がれたというアナウンスがあった。2020年10月25日閲覧。

35) 日本経済新聞、2020年2月22日朝刊、p.11。

36) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/5078/00.pdf>, モスフードサービス、IR 情報、「中間決算短信（連結）」2001年11月、2020年4月1日閲覧。

37) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/24078/00.pdf>, モスフードサービス、IR 情報、「組織変更および人事異動について」2002年3月、2020年4月1日閲覧。

38) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/86570/00.pdf>, モスフードサービス、IR 情報、「役員制度の改革および組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2003年3月、2020年4月1日閲覧。

39) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/154598/00.pdf>, モスフードサービス、IR 情報、「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2004年3月、2020年4月1日閲覧。

40) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/230606/00.pdf>, モスフードサービス、IR 情報、「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2005年3月、2020年4月1日閲覧。

本部付 商品企画担当が設置されていた⁴¹⁾。なお、2007年3月の組織図には、海外事業本部付商品企画担当は見受けられなかった。

2008年12月には、海外本部を新設し、向こう3年間でアジアのモスの確立を目指し、さらにインターナショナルブランドに育てる布石とするため、海外事業部から海外本部へと昇格、それに伴って営業・企画グループを部に名称変更、そして商品部を新設して陣容の拡大をすると指摘されていた⁴²⁾。

2011年10月には、社長直轄の3事業として、未来事業、国内モスバーガー事業、海外モスバーガー事業を設立、そこには、①海外営業本部と②海外商品本部の2本部が新設され、①海外営業本部には、海外営業部および海外企画部、②海外商品本部は、海外商品部を管轄する一方で、旧海外本部は廃止することが指摘されていた⁴³⁾。なお、2013年2月の組織図は、海外モスバーガー事業のもとに、①海外営業本部、②海外企画部、③海外商品本部を並列に管轄することとしている⁴⁴⁾。

2014年2月には、国際本部（旧海外営業部）を国際本部に改組し、同本部内に旧海外営業部と旧海外企画部の機能を統合した国際営業部を新設することが指摘された⁴⁵⁾。なお、商品開発部には、国際商品グループがあった。

2019年には、国際本部について、1) 国際営業部を国際マーケティング部に改称し、マーケティング主導の体制を明確すること、①国際企画グループを設け、マーケティング戦略に基づいた企画から商品づくりまで一元的に推進する体制にすること。②国際営業グループを新設し、主に店舗活動の改善と支援を担うこと。2) 国際企画部を国際サポート部に改称、国際購買グループを新設し、国際本部における商品調達、生産、供給体制を強化すると指摘があった⁴⁶⁾。また、国際商品グループも国際本部に移管するとのことであった。

2020年3月には、国際サポート部を国際戦略部に名称変更、また、国際サポートグループを国際マネジメントグループに名称を変更することが指摘された⁴⁷⁾。以下は、モスフードの本社における国際事業に関する組織図である。

41) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/371902/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2006年3月, 2020年4月1日閲覧。

42) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/666830/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「役員制度の改革および組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2008年12月, 2020年4月1日閲覧。

43) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/923639/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2011年10月, 2020年4月1日閲覧。

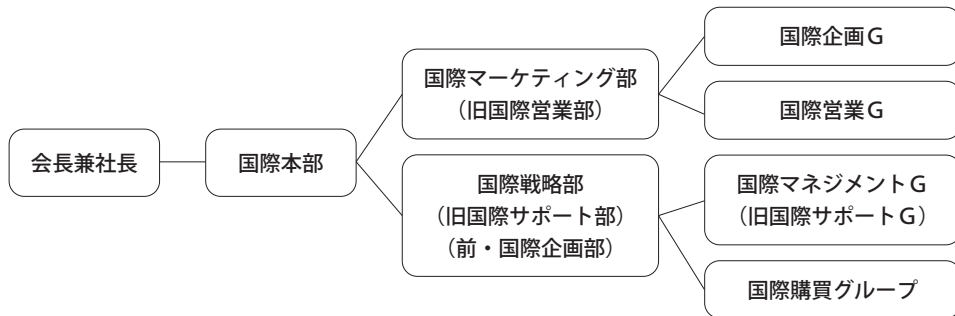
44) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1041347/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2013年2月, 2020年4月1日閲覧。

45) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1129916/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2014年2月, 2020年4月1日閲覧。

46) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1672584/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2019年2月, 2020年4月1日閲覧。

47) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1811518/00.pdf>, モスフードサービス, IR 情報, 「組織変更ならびに人事異動のお知らせ」2020年3月, 2020年4月1日閲覧。

図表 2-8 モスフード本社における国際事業に関する組織



*公開されているモスフードの組織及び人事の資料をもとに筆者が作成。

3. 研究方法

3-1 国際事業の担当責任者及び海外派遣マネジャーへのインタビュー

本研究の目的は、モスフードにおける海外事業の展開の沿革と今後の展望を明らかにすることである。そこで、先に示した同社の組織構造を踏まえ、本社において国際事業を統括する担当責任者及び海外において子会社、あるいは関係会社に派遣されている派遣マネジャーにインタビューを試み、同社の国際事業及び経営環境の現況や課題、今後の展望などについてうかがう。インタビューにおける主な質問内容は下記のとおりである。

3-2 インタビュー内容

3-2-1 本社の国際本部及び国際営業部の担当者

質問内容：

- 1) モスフードサービスにおける国際事業の位置づけ：
売上、収益などの概要と国内外市場の割合と推移など
- 2) 国際本部及び国際営業部の組織的な位置づけと主要業務について
- 3) 海外拠点のサポート：(8カ国9拠点)、完全子会社、国際合弁会社(マジョリティ・マイノリティ)、フランチャイズ、材料供給子会社、材料供給メーカー、商社、材料供給、製品・材料の輸出など。
- 4) 国際部門メンバーの組織体制：新卒採用、中途採用(留学経験者、留学生など)社内・グループ内リクルート、派遣候補者の募集・選択(例：商品開発、マーケティング、営業、店舗管理、財務等)
- 5) 海外派遣、サポート体制：派遣者の条件、派遣の辞令通達、派遣期間、帰任時期、帰任後の人事(経営管理職クラス、管理職クラスなど)(人事異動パターン、教育トレーニング方法、単身赴任、同伴家族へのサポートなど)待遇、手当、ポジションなど、明確化して

いるもの。

- 6) 企業の国際事業、グローバル化の中長期計画（上記に関して注目している企業、ベンチマークしている企業など）

3-2-2 海外派遣マネジャー

海外モスバーガー、日本側派遣マネジャー

質問内容：

- 1) モスフードサービスの海外事業の支援体制（リクルーティング、海外派遣、その他）
- 2) 日本本社と海外拠点との協働、海外を拠点とした海外事業サポート
- 3) 今後の海外展開について
- 4) その他

4. 研究結果

4-1 国際本部、国際営業部の担当者へのインタビュー

インタビュー実施概要は以下のとおりである。

日時：2019年2月8日午後

場所：東京、品川、モスフードサービス本社ビル会議室

対応：モスバーガー 瀧深淳執行役員国際本部長兼国際営業部長

インタビューに際しては、事前に質問票を社長室広報 IR グループ、金田泰明グループリーダーに事前に提出した（提出したものを一部修正）。その結果、瀧深淳執行役員国際本部長兼国際営業部長に話をうかがうことができた。また、その際、金田泰明グループリーダーにも同席していただいた。インタビューの概要は以下のとおりである（以下は敬称略）。

4-1-1 モスフードにおける国内外ビジネスの現状について

日本を訪れた外国人が自国でも馴染みのあるモスバーガーを訪ねた際、店舗で年配者が対応していたので驚いたということ聞いたことがある。日本のモスバーガーは、意識的にシニア世代を店舗での業務などに採用しているというイメージを持たれているようである⁴⁸⁾。他方、新聞などで、近年のモスは、国内市場におけるオーナーや店舗スタッフの働き手の高齢化が進んでおり、

48) https://www.news-postseven.com/archives/20141102_284732.html?DETAIL, NEWS ポストセブン, 2014年11月2日, 「モスバーガー 高齢店員「モスジバー」積極採用して好影響」, 2020年9月2日閲覧。モスバーガーで働くシニア店員を「モスジバー」と称している。また、日本マクドナルドでも「シニアクルー」と称してシニア店員を採用していると指摘している。

モスフードの経営課題の1つであることが指摘されている⁴⁹⁾。そこで、この件に関してあらためて経営現場の担当責任者に尋ねた。

金田によると、加盟店のオーナーの多くが60代を迎えて高齢化が進んでおり、代替わりの時期に差し掛かっている。今後は、どのように対応していくか課題である。モスバーガーの場合、もともとはシニアでなかった年齢の人たちが、10~20年を経た段階でシニアと称される世代になっているというのが実情である。

瀧深は、モスバーガーのフランチャイズ・オーナーには、ちょうど1世代を終えようとしている人は少なくない。つまり、モスフードが意識的にシニア世代を積極的に採用するような仕組みを導入してきたわけではない。若い世代の採用が進まなかったというのが実態である。特に都内店舗ではその割合は高いと思われているようだが、地方ではそこまで進んでいない⁵⁰⁾。このことは、首都圏の若い世代でモスバーガーのような職場で働きたい人は少なく、ファストフードの業界での若い人材は取り合いになっているとのことである。

日本企業の多くは60歳を実質的な退職と定めている。その前後の年齢層で再就職の機会を求めている人は少なくない。しかし、飲食関係の仕事は「軽労働」の部類に入ることから、実際に彼らが業務に携わるのは容易ではない。このような労働環境について、モスバーガーの場合、1人で運営する店舗（ワンオペ）の店舗が多く、業務は煩雑である。したがって、すぐに誰もが対応できるというわけではない。他方、大店舗のように、スタッフの出入が多い店舗だと経験の浅いシニア層でも対応しやすい。また、深夜営業などでは、時として客層が悪くなることもある。そのような場合、年配の方が店舗にいると店内の雰囲気は落ち着くこともあることから、そういう面から良い形で働いている方も少なくない。

4-1-2 モスフードにおける海外事業の位置づけ

モスフードの国内外の末端売上（トップライン）が歴年の有価証券報告書に記載されている。それによると、海外事業の割合は増加傾向にあり、近年の内外比率はおおよそ2割ほどであった。その情報をもとにモスフードにおける海外ビジネスの位置づけと今後についてうかがった。

瀧深は概ねと断った上で、モスフードの最近の年間末端売上は日本国内が1,000億円、海外が250億円、累計で1,250億円程度である。つまり、海外の売上は全体の5分の1を占めるが、今後は海外の売上を推進していくことから、また、大きくなっていくと指摘した。

次に、中長期計画の観点から、海外市場の売上で全体の3分の1以上を目指すのかについて確認したところ、瀧深は、実際にはそういうことになるかもしれない。しかし、目指す目標はさらに大きく、海外市場の売上は余裕を持って3分の1を突破させるとコメントした。

他方、国内ビジネスについて、モスフードの公式ホームページには国際事業の101%達成とい

49) 日本経済新聞、2018年11月10日朝刊、p.13、「モス、店も店舗も「高齢化」など。

50) 会長・社長室グループリーダーの金田によると、直営店の場合、60歳代の割合は5~6%程度であるとのことであった。

うことが指摘されている⁵¹⁾。この件について、国内事業の目標は確実に達成させるという意図で目標を掲げているのか尋ねた。

瀧深によると、モスフードの場合、事業計画の目標を達成させる癖をつけるということを大事にしている。そのような背景から、国内事業の売上目標として101%を掲げているという。

次に、国内事業に関して、近年、日本の人口減少が進んでおり、年間でおよそ50万人が減少していることなどから、モスの国内事業にも影響が現れているのか尋ねた。

瀧深は、国内の人口減少の影響を受けないわけではない。まずは働き手不足に影響が出てくる。働き手の確保ができないと売上確保が難しくなる。他方、売上増加のチャンスはあると考えており、学校給食やマクドナルドなど、何兆円規模の事業をしていれば影響はあるかもしれないが、モスフードはそこまでの規模には達していないとのことである。

4-1-3 モスフードにおける国際本部の組織と業務について

瀧深はモスフードの執行役員で国際本部長兼国際営業部長を兼任している。執行役員が国際本部長、国際営業部長を兼任しているということは、モスフードが国際化事業に力を注いでいるということの証ではないかと尋ねた。

瀧深によると、かつてのモスフードは海外進出ができれば良いということであった。その後、事業が拡大して企業だけでなく、日本のためにも国際化の推進はプラスになるという意識に変化しているという。

次に、モスフードにおける瀧深の役職ならびに国際業務の内容について確認を行った。瀧深によると、現在のモスフードの国際本部は国際営業部と国際企画部に分類される。企画部には部長職が在職中である一方、営業部は空席だったので瀧深自身が兼任しているという。なお、国際企画部の業務は、海外進出の新店計画、中期計画なども含まれる。その他、金融機関への融資などの業務も行っている。他方、国際営業部は海外市場でのマーケティングにも対応している。しかし、業務の区分や内訳がわかりづかったことから、マーケティング部は、マーケティングとサポートに分類している。この件については、本日のプレスリリースにおいて、国際本部の組織変更についてアナウンスを行うと説明があった⁵²⁾。

なお、今回の組織変更の目的は、企業の内部事情への対応であること。今後は、海外事業を強力に進めてく予定で、内部コミュニケーションを図るためである。これまで国際本部と営業部門間におけるコミュニケーションが十分に図られてこなかった課題の解決に向けた改善策である。また、同社の国際事業が複雑でわかりにくい部分があったのを解消するための組織体制を構築していくという。

51) https://www.mos.co.jp/company/social_activity/pdf/mos_csr17_all.pdf, 「モスのコミュニケーションレポート 2017」, 成長戦略 1, 国内モスバーガー事業, p.10, 2020年8月31日閲覧。

52) <https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1672584/00.pdf>, モスバーガー公式サイト, IRリリース, 2019年2月8日付, 「組織変更および人事異動のお知らせ」, 2020年8月31日閲覧。

国際営業部は、マーケティングだけでなく、進出国や地域についてのサポートも行う。モスフードの国際事業について、一言で営業と称されるが、具体的な業務を示すのは難しい。国内のモスバーガー事業は、スーパーバイジングが各店舗を訪問してサポートを行っている。しかし、国際営業は、それと同じ類であることを想像されると困る。海外市場ではマーケティングの要素を取り入れ、それぞれの進出国や地域についてもサポートしていく。

瀧深は2018年3月末まで、およそ5年間にわたって執行役員として台湾に赴き、現地関係会社である安心食品サービスの副總經理（副社長に相当）として、主に台湾市場のマーケティング活動をサポートしてきたという。そこでの経験などを交えて、海外市場での営業活動やマーケティング業務の違いや特徴について尋ねた。

瀧深によると、海外業務ではマーケティングの力がないと営業活動になってしまう。現在、派遣されている福光の場合、後任として現地関係会社の副總經理を務めているが、彼は中国語ができるので台湾での営業活動が可能である。しかし、他の日本人が派遣された場合は、現地で営業活動を行うのは容易ではない。現地市場に深く入って現地管理職やスタッフの力を引き出す能力が求められることから、日本側派遣者にとっては任務の荷が重すぎる。したがって、日本からの人材派遣サポートは、営業ではなくマーケティングにおいて力が発揮しやすいと考える。次に、国際企画とは、マーケティングのための販売促進企画である。そこでは新しいトレンドをつかむことが求められる。しかし、台湾以外の海外市場ではモスバーガーはそれほど認知されていないのが現状である。したがって、台湾以外の市場では「日本らしさ」を際立たせることで工夫をしていると瀧深はコメントした。

この件に関連して、モスバーガーは2012年に韓国に進出、数年間にわたって、店舗当たりの来店者数や売上が好調であった。しかし、近年、韓国において、日系スポーツ系アパレルブランドのデサントのように、日本ブランドであることが韓国人消費者に知られたことにより、業績に悪影響が現れた事例があった。そこで、その事例を踏まえてモスバーガーの韓国市場についての近況を尋ねた。

瀧深は、日本ブランドを表に出すことにより、現地市場で受け入れられなくなることが、時として韓国市場で発生することがある一方で、韓国の中には日本に対する憧れの部分もある。モスフードの場合、韓国市場への進出は韓国人のパートナーと事業を展開しているが、そのパートナーは日本に好意を抱いている人である。ただ、日韓関係には、お互いに反日感情、嫌韓感情があること承知している。日韓が互いにコミュニケーションを取るようになれば良いにもかかわらず、現実にはそういう状況に至っていない。この点でモスフードも韓国市場で苦労したことがあったが、他の在韓日系企業においても同じようなコメントが聞かれるので、自分たちだけが特別な状況にあるわけではないこと。韓国を含めた海外で事業を行う場合、「こうしないと損する」というように、具体的にわかりやすく説明しないと上手く進まないことがある。日本の場合、小さな目標を立てて徐々に目標にアプローチする「改善」のような方法でも理解は得られるが、韓国では大きな目標を明確に示し、相手の理解を得た上で事業を進めていかないと難しいとのこと

であった。

4-1-4 近年の海外市場の動向とモスバーガーブランドの認知

近年、アジア市場においてパブルティー、あるいは、タピオカミルクティーと称される商品が流行っている。もともと台湾で流行っていたものだが、現在、アジア各地で爆発的な人気となっている。近年は、東京の新宿などで売られ、各地で列ができている様子が見られる。最近では中国、パキスタンなどでも受け入れられている。その後、インド、他の南アジアの国々にまで市場が広がると予想しているが、商品価格もコストも安いので、今後、その市場は20億人を超えると推測される。

台湾のモスバーガーでは、タピオカミルクティーはすでに商品化されており、販売している。また、ここでは、ライスバーガーのバンズに鮮紅色の台湾キヌア⁵³⁾を加えた商品も販売されている。味を損ねないだけでなく、赤い粒々によって見栄えが綺麗になり、健康意識の高い台湾人消費者の評判は上々である。他方、日本では、玄米は好きかもしれないが、多くの人はキヌアが何かさえ知らないであろう。食材にキヌア⁵⁴⁾のようなスーパーフードの類を加えていくことが「新しさ」である。流行の先取りをしていくとブランドはフレッシュになっていく。台湾市場ではモスバーガーのことが話題になって若い顧客が増加していく。このような試みは日本でも積極的にやっていかなければいけないのに、新商品の投入がなかなか進まないことにもどかしさを感じる。

なお、日本ではライスバーガーの販売は、商品の競争や価格の課題から数パーセント程度の売上であるが、台湾においても2010年代前半は13%程度であった。その頃、瀧深は台湾に赴任したばかりだったが、台湾市場でライスバーガーの販売拡大を希望していた台湾パートナーと共に努力をした結果、売上全体の2割ぐらゐまで比率が増加した。

台湾赴任中は新商品を短い期間に繰り返し、手を変え品を変えて市場に提供し続けた。ライスバーガーは台湾でも価格が高めの商品であり、コストを考えればパンの商品の方が割に合う。しかし、それだけだとモスバーガーの特徴が見えなくなってしまう。特に、台湾市場においてハンバーガーは、マクドナルドの店舗やコンビニエンスストアの人口当たりの出店密度が高いことからコモディティになりやすい。したがって、他社との差別化が必要不可欠だったことから、ライスバーガーの販売促進に踏み切った経緯がある。

ライスバーガーの商品化については、いくつかの同業他社がこれまでも台湾の各地で販売していた。少し前には中国企業の徳克士(Dicos)も商品化していた。彼らはメーカーだったので後に中国国内に100店舗ほど拡張し、台北101にもテナントとして出店していたが、最近は見かけな

53) <https://kaigaifood.com/items/quinoa/>, 台湾食品原料, レッドキヌア(紅藜), 「注目を集める台湾産のスーパーフード, レッドキヌア」, 台湾産レッドキヌアは、南米産キヌアと比較し鮮紅色で鮮やかなだけでなく、栄養が豊富で、食物繊維が多く脂質は少ないとされる。2020年9月1日閲覧。

54) https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/2428/, 国際連合広報センター, ニュース・プレス, 国際キノア年(International Year of Quinoa, 2013), 2020年9月1日閲覧。

くなった。他にも、米国には米吉^{よねきち}というお店があり、そこでライスバーガーが販売されて繁盛しているらしい。また、ベトナムにベトマックというチェーン店があり、そこでもライスバーガーが販売されているといわれる。機会があれば現地赶赴いて、評判を含めて調べてみたいと瀧深はコメントした。

4-1-5 モスフードの国内外事業の動向とファストフードのハンバーガー価格

近年のモスバーガーの海外事業は、全体として黒字を計上し、それなりに収益を上げているが、国内市場の規模と比べるとそこまで大きくはない。なお、国内事業は大部分がフランチャイズ形式で行われているため、収益率ということで本社では細かく把握していないという。

瀧深によると、売上を示す指標として、客数と顧客単価が指標になるという。国内市場だと1店舗の1日当たりの来客は約230人、客単価が1,000円程度というのが全国の平均である。他方、海外市場の場合、香港では1店舗当たり1日平均約500人、台湾、韓国はおおよそ400人である。シンガポールでもおおよそ300人程度となっている。それぞれの店舗の来客数は立地によって異なるが、海外店舗の方が概ね国内より立地が良いという共通点があり、日本国内よりも海外店舗の方が顧客の多い場所に出店している。

メディアなどによると、台湾での出店は当初、一等地でない場所に進出していたという評価であった。しかし、現在、その多くは好立地の場所になっている。また、韓国への出店は、東京に譬えると銀座のような場所に出店している店がいくつもある。なお、韓国のソウル、シンガポール、香港の共通点として、物価が上昇した国・地域となっている。その中でも近年、香港の家賃は世界で最も高いといわれ、世界で一番物価が高い都市とも称されている⁵⁵⁾。また、シンガポールも同様に物価が高いことで知られている。

瀧深がシンガポールを訪れた時、ある日系ラーメンチェーンで一杯のラーメンを食べたところ、その値段が2,000円を超えていたことにショックを受けたという。その際、2,000円以上のハンバーガーの商品開発ができないかと想像してみたという。例えば、最高級和牛を使用したとしても、2,000円を超える値段を設定して販売するのは無理である。つまり、ファストフードでのハンバーガーは、改めて高い値段で販売することは到底できない。たとえ、ハンバーガーで同等の値段の商品を開発したとしても、それは市場で受け入れない。空腹時に食べたいものはどちらかといえば、ハンバーガーではなくラーメンが選ばれるであろう。また、近所に店舗があったとしても、あるいは、人に勧められたとしても、ハンバーガーを選ぶ人は少数派であるということに気づき、海外市場であってもハンバーガー価格の値上げを試みるのは難しいと考えることをやめたという。

日本のファストフード業界では、かつてマクドナルドがハンバーガーの価格を大幅に下げて

55) https://www.eiu.com/n/campaigns/worldwide-cost-of-living-2020#mktoForm_anchor, A REPORT BY THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, "Worldwide Cost of Living 2020", 2020年6月7日閲覧。

販売したことがあった。その間、安売り競争を仕掛けられたファストフード業界は大変疲弊した。マクドナルド自身もブランドを傷つけ、最終的にその経営戦略は失敗といわれた。他方、モスバーガーは、同業界の中で、品質を維持して価格競争をしなかったことで生き残ることができたので、モスバーガーを評価する人は少なくなかった。その一方で、いつしか安価なハンバーガーが多くの人々の生活に入り込んでいることがわかり、その事実には愕然となった。つまり、モスフードにとって、そのグループへの市場開拓は容易ではなくなった。その一方で、新規の海外事業を展開していく上でのヒントがそこあるのではないかということに気づいた。今後、ハンバーガーにあまり馴染みのない新興市場に参入していく上で、市場と共に成長できるような対応も強力に進めていく必要がある。

4-1-6 モスフードにおける海外事業の縮図を予見したベトナムでの模擬店出店の経験

モスフードは現在、8カ国・地域に進出していることはすでに指摘したとおりである。国際事業を行うにあたっては、国際ビジネスは国内事業とは異なり、言語の違いというだけでも取り組まなければならない課題は複雑化する。したがって、モスバーガーの国際事業は、これまで英語ができる人材に頼る傾向があった。しかし、それだけで対応できるわけではない。したがって、組織内コミュニケーションにおいて多くの課題が生じていたという。

この件に関して瀧深は、モスバーガーを紹介する国際イベントで象徴的な出来事があったことを紹介した。少し前に、ベトナムでイベントが開催されたので、そこにモスバーガーの模擬店を出店、紹介する機会があった。モスフードからは6カ国・地域のモスバーガーに従事する多国籍メンバーが一堂に会して十数人がベトナムに集結し、イベントに参加することになった。なお、メンバーにはシンガポール、香港、台湾、フィリピン、日本、タイが招待された。

メンバーの間では国際共通言語である英語でコミュニケーションを取ろうということであったが、主な顧客はベトナム人である。カウンターでオーダーを受けた後にセントラルキッチンメンバーに伝えて対応することになった。模擬店が始まった最初の頃は、店舗の中では英語でやり取りをしていた。しかし、店舗が忙しくなると、各メンバーが自らの母国語を発するようになった。そのような状況がしばらく続くと、店舗内の伝達メッセージが錯綜し始めたので、見学に来ていた日本側幹部たちは先行きを憂慮したという。ところが、暫く経つとその場で用いられていた言語は最終的に中国語になっており、英語はほとんど発されていなかった。フィリピンのメンバーもいて、イベント会場では英語を使用することになっていたが、後半は、それに対応していたメンバーはほとんどいなかったという。つまり、海外モスバーガーの多国籍メンバーで構成された模擬店においては、東南アジアの共通語である英語はもとより、モスバーガー発祥の日本語さえもかき消されてしまっていた。その場を傍観していた日本側幹部たちは、初めはどうなるのか心配していたが、最終的には世界の趨勢とその縮図を見たようだと言を揃えてコメントしていたという。

瀧深によると、ベトナム人の多くは漢字の名前を持っていると聞いたことがあるという。彼ら

はもともと中国から移住してきた民族だともいわれている。他にも、シンガポール、フィリピンでも華僑が経済的な地位を築いている。中でもシンガポールは、仲間の中で交わされる会話の多くは中国語で、オフィシャルな場所など出かけなければ、英語を使わなくても用事は足せるようである。日本人にとって英語は馴染みがあるので取り組みやすいかもしれない。かつては、英語ができれば国際ビジネスは大丈夫といわれたりすることがあった。しかし、今回のイベントも含め、国際ビジネスは英語だけで間に合った時代ではなくなったことを感じた。言い換えると、母国語でしっかりメッセージが伝えられない人は外国語で話しても無理だということ。特にモスバーガーの店舗では、オペレーションに入ればメンバーの目的は同じであり、言葉の違いは大きく問われない。法律、金融、ITなど、言語を超えた難しい分野もあるが、国際事業を支援する組織メンバーに求められる条件として、特に現場でのコミュニケーションは気持ちと度胸が外国語能力より何よりも重要であると瀧深は実感したという。

4-1-7 モスフードにおける今後の海外拠点の設立地点について

モスフードは8カ国・地域ということで海外事業を展開してきた。それらは拠点というより、店舗があるという言い方が正しく、実際に拠点と呼べるのは台湾だけである。台湾にはたまたま現地パートナーのオフィスがあり、そこに生産工場があることから、海外拠点が存在しているように見える。今後は、他の国や地域においても台湾のような拠点を作っていかねばならない。その中で、次の拠点候補はシンガポールである。同地は東南アジアだけでなく、世界のハブとして位置づけられている。彼らの多くは英語や中国語もできることから、コミュニケーションが取りやすいという点で優位である。今後、モスフードが海外拠点を設立するのに適切な場所と捉えている。

現在のシンガポールには、台湾の魔術食品のような食材を安定的に提供する生産工場はない。しかし、生産拠点はシンガポールに置くのではなく、隣国のマレーシアに設立することを検討しているという。シンガポールの近隣だとジョホールバルがある。しかし、そこは土地代が相当高くなっていることから、それよりも少し北部、あるいは、北にあるマレーシア首都のクアラルンプールに生産拠点を設立することを検討している。他の候補としては、ジョホールバル近郊のイスカンダル工業団地も候補としてあげられるが、そちらの方が比較的安価なので好立地といえる。なお、マレーシアでの生産はハラール対応にも繋がるので、インドネシアなど、今後は、イスラム系新興国への進出支援にも優位に働くと考えられる。ただ、拠点としてのイメージとしては、シンガポールはマレーシアより上位に位置することにも留意が必要である。

モスバーガーは香港でも好調である。また、隣接する中国広東省にもモスバーガーの店舗が広がっている。しかし、香港は中国の影響が顕著になってきている。モスフードとしてはそれを望まないことから、現段階では、香港にモスフードの拠点を設立する予定はない。いわゆる、「チャイナリスク」は避けたいと考えている。また、香港やその近隣に生産工場を建てた場合、中国の色彩が濃い香港のものは使用してもらいたくないという要望が出る可能性は否定できない。

いづれにしても、モスの海外事業を拡大していくためには、台湾に続く海外拠点の設立と現地市場に対応した安定した食材の供給や付加価値の高いサービス提供が不可欠であるとのことであった。

4-2 海外派遣マネジャーへのインタビュー

日時：2018年11月9日午後

場所：台湾，台北，東元電機ビル グループ共同オフィス

対応：安心食品サービス（股） 福光昭夫 營運中心副總經理（オペレーションセンター副社長に相当）

（以下は敬称略）

安心食品サービス（以下は安心食品）は、モスフードにおける海外事業のおおよそ4分の3の店舗数を有する最大の海外拠点である。モスフードは台湾の電機メーカーを軸とする東元グループとの間で設立された国際合弁企業である⁵⁶⁾。モスフードにおいて国際営業部長だった福光は、2018年4月より再び台湾に赴き、安心食品においてオペレーションセンターの副總經理を務めている。その福光に、海外の現場から見たモスフードの国際事業の支援体制と台湾拠点との連携を含めた台湾事業の現状についてうかがった。

4-2-1 モスフードの海外事業サポート体制について

モスフードの従業員総数は、フランチャイズを除くとおおよそ400~500人弱である。その中で海外に赴任しているのが20名、本社を含めた国際事業を支援するのは約15名、全体で三十数名であるが、同社の海外事業は海外赴任経験者らが中心となって業務を行っている。海外事業の売上はモスフード全体の5分の1である。

モスフードにおける国際部門の組織体制は8カ国・地域に進出している⁵⁷⁾。基本は1地域に2名が駐在する体制となっている。ただし、拠点の事情や地域によっては派遣者が1名だけになったり、3名になることもあるが、全体は約20名である。なお、海外駐在についてモスフードは、派遣期間は5年程度であり、それを超えて長すぎることがないように、ある程度の期間を決めて順番に対応していくように考えているという⁵⁸⁾。

56) 安心食品の設立は1990年、資本金は32,389万NT\$（おおよそ日本円で11億円）、2011年に Taipei Exchange（台湾店頭証券売買センター）に上場、2,500人超の従業員を抱える企業。

57) 2018年末のモスフードのホームページの中期計画には、中村社長が「これまでになかった新しい国に進出したい」ということが指摘されていた。その後、2020年2月にフィリピンの店舗がオープンした、<https://www.mos.jp/shop/foreign/>、モスフードサービス、店舗・サービス、海外店舗、2020年9月8日閲覧。

58) モスフードの海外派遣期間は概ね5年程度であるとのこと。モスフードは経営理念を重視しており、海外派遣者が予定期間を超えて組織から離れてしまうことは望まない方針とのことであった。

モスフードにおける国際部門の人員構成は、生え抜きだけでなく、中途採用のメンバーもいる。しかし、海外事業では語学能力が求められることから、近年は中途採用が増加している。モスフードはグローバル企業を目指すと言っている。しかし、本社において英語で業務ができる人材の大部分は海外留学組が主である。他方、中国語やタイ語のできるメンバーは数人程度しかいないが、その中には海外に派遣されて語学を習得したメンバーも含まれる。したがって、外国語で業務ができる日本人担当者の数には限りがあり、絶対的に不足しているのが現状である。

他にも、海外事業に携わる人材を募集するにあたって、本社において海外事業に興味のある人に対して1年に一度、希望者を募って面接を行い、1年ほどの海外駐在の機会を与えている。国内での研修の後、現地に出向いてインターンとして働いてもらう。その中で現地拠点において評価の高かった人は、将来、継続して海外赴任ということもあるという。他方、優秀であっても、海外事業には向いていないと思われる人もいる。そのような場合であっても、海外に滞在していた経験から客観的な視点で国内を見られるようになるなど、本人のためにもなるという効果も考え、企業側も海外インターンによる個人の成長を評価している。

4-2-2 グローバル企業を目指すモスフードの現地人中心型への方針転換

モスフードはグローバル企業を目指すと言っている。しかし、日本人が現地に出向いて現地の人にモスフードの経営ノウハウを伝えるためには、海外に出向いた日本人が現地の言葉を覚え、相手の文化を理解するだけで最低1, 2年以上かかってしまう。したがって、現地の市場開拓は現地の人が行うのが最善であるという判断に至り、現在は、日本語がわかる外国人を採用し、日本国内のモスフードや店舗でトレーニングして現地に派遣するという形式を積極的に進めるようになった。

その事例として、2010年以降、日本に滞在中の2名のオーストラリア人を採用、日本でトレーニングした後、彼らをオーストラリアに派遣した。2015年以降は、2名の中国人を日本で採用し、日本でトレーニングした後中国に派遣した。また、中国からの招聘制度を採用したこともある。つまり、中国の仲介業者から紹介を受けた人を日本に招聘し、店舗半分、本社のオフィス業務半分ということで職業訓練のようなことを実施した。そこでトレーニングした人を帰国させ、現地の市場開拓を行うという方法である。その際、仲介費用だけでなく、招聘した本人への給料支払、宿舍費用も用意した。加えて、現地において面接を行った。仲介業者は中国から派遣する者に日本語研修や日本語文化などの教育を実施した。この方法は手間も費用もずいぶんかかった。しかし、受け入れた3名のレベルは高く、そのうちの2名は現在も現地で働いており、優秀な人材として戦力になっている。これらの経験から、わざわざ日本人を海外に派遣しなくても良いということが判明した。このように、現在は主として、外国人を育成して現地に送り出すというやり方で企業のグローバル化を推進しているとのことである。

他にも、モスバーガーの多くは加盟店で、約1,350店舗が日本国内で店舗展開している。そこでアルバイトしている外国人留学生は少なくない。その中で、最も多いのが中国人、次に韓国人、

3番目が台湾人、その他、諸々の国の人が続く。これらの人々に母国でのモスフード事業に携わらないか、声をかけることがある。彼らは日本のモスバーガーのことを理解しているだけでなく、モスバーガーが好きな人も少なくない。また、店舗の仕事内容も把握している。彼らが留学期間を終えて卒業し、帰国する際に、現地にモスバーガーがあるので、そちらで働かないかと声をかけ始めている。

その事例として、2012年に韓国でモスバーガー店舗の立ち上げる際、彼らに手伝ってもらえないか提案をしたことがあった。その結果、何人から快諾があり、韓国進出事業に携わることになった。2012年2月に1号店がオープンしたので、すでに7年くらい経ている。モスバーガーの韓国進出は当初、売上好調でメディアで随分取り上げられたが、近年も業績を維持している。韓国というと、それほど親日的なイメージはないように思われる。しかし、韓国からの留学生は多いだけでなく、2010年以降、韓国人の観光客が増加したこと⁵⁹⁾。その彼らが日本を訪れた際にモスバーガーを見聞きしたり、実際に食したりした人は少なくなかった。このような背景から、韓国でのビジネス展開は順調だったと推測される。

韓国の消費者の特徴として、「新しい物好き」があげられる。したがって、開店当初、モスバーガーの商品はすぐに受け入れられた。しかし、他に新しいものが出てくるとすぐに別のものに飛びつく傾向がある。つまり、流行には敏感だが飽きやすいことがあげられる。したがって、韓国市場において、今後、どのようにモスバーガーの事業を展開していくか、新商品の開発に試行錯誤しているという。

韓国のモスバーガーは、現地パートナーと合弁企業を設立して事業を展開している。現地パートナーは表に向かって公言はしないが、思いのほか親日的である。韓国での事業が好調であることから、今後、事業拡大に向けて日本留学経験者を積極的に採用していく方針である。韓国人留学生を含めて、日本のモスバーガーには多くの外国人がアルバイトなどとして働いているが、その外国人との交流会を開催しており、海外市場の開拓など将来に繋がることを期待している。

今後、日本で国際的なイベントが開催される予定である⁶⁰⁾。現段階ではハラール食品⁶¹⁾の開発までは進んでいない。しかし、モスバーガーの店頭で翻訳機を設置する準備を進めるなど、2020年の五輪開催に向けた国際的なメニューの開発やその準備を整えているという。

日本で学習する留学生へのアプローチ方法として、インターンや就職に関する協定を結んで交

59) https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/, 月別・年別統計データ(訪日外国人・出国日本人), 国籍/月別 訪日外客数(2003年~2020年), 2020年9月7日閲覧。2003年以降から2013年までの間、韓国からの観光旅行者が最も多かった。

60) 今後数年間に日本開催予定の国際イベント: ①G20大阪サミット(2019年6月), ②ラグビーワールドカップ(2019年9月), ③東京オリンピック・パラリンピック(2020年7月), ④ワールドマスターズゲームズ(2021年5月), ⑤大阪万博(2025年5月)などがあげられる。

61) <http://www.halal.or.jp/halal/>, 日本フードバリアフリー協会, 「ハラールについて, ハラールの意味」, ハラール食品について, イスラムの方式に従って「屠畜」された動物の食肉, あるいはその派生物により生産された食品と解説している。

流している大学がある。そこから中国人留学生の紹介を受けて何度か対応したことがある。他にも、インターンシップの受け入れなど、複数の大学と提携している。日本人学生が不真面目というわけではないが、受け入れた留学生は真面目に仕事をする人が多かったという。

これまでの経験から、海外拠点では、日本人が現地に出向いてもなかなか上手くいかなかった。例えば、現地の言葉や文化などを理解できないなどである。例えば、福光は台湾で営業を行ってきた経験から、現地の人を束ねることは容易ではなく、やはり現地の人に力を発揮してもらうべきと考えているようである。今後、現地において中核になる人をどう育てていくか、育てれば成功のカギになるとコメントした。

外国人採用について、新卒だけでなく、若い世代も含めて、日本語ができたり、日本の文化を理解している人や日本のやり方に慣れていのかどうか、そういう観点から外国人採用を進めている。加えて、中途採用であっても外国語ができる日本人の採用についても積極的に採用を進めていく方針であるという。

最後に、モスフードの国際本部は海外店舗の開拓を担っているが、ここ数年間、新しい国への新規出店は行ってこなかった。しかし、国際本部のみならず海外拠点に従事しているメンバーは、派遣先の日常業務のみならず、海外出店拡大のための調査や情報収集を行っており、その一環としてパートナー探しにも対応している。したがって、本社が意思決定してから改めて市場調査を行うというような、ゼロから準備するということでは間に合わない指摘した。

4-2-3 グローバル企業を目指すモスフードの課題とこれまでの経験

モスフードはグローバル企業を目指して外国人や外国語ができる日本人の採用を積極に進めている。しかし、先進的な他社と比べると国際人材の採用はまだまだ始まったばかりだという。例えば、ユニクロや楽天は2010年代前半に企業の国際化、グローバル化を進めるために、英語を公用語にすると宣言し、会議などでは英語を使用することに変更したといわれている⁶²⁾。同じ頃、他社においてグローバル企業を実現するための「英語公用語」を推進することが各業界で話題になっていたので、モスフードでも推進するかについて議論をしたことがあった。しかし、メンバーが皆、無口になってしまうので止めようということになった。

モスフードにおける海外市場の売上は台湾や香港などの中華圏が主である。例えば、香港では広東語が中心だが中国語が通じる。また、上位クラスは英語が通じるが、仕事のことを考えると広東語か中国語が必要になってくる。シンガポールは、基本的には英語での業務、運営が行われているので、組織メンバーの間では皆英語が通じるが、普段の仲間同士の会話では中国語を話す人もいる。加えて、台湾は地域によって台湾語が使われることもあるが、基本的には中国語での業務、運営が行われている。それに中国を加えると、モスフードの海外売上の8割以上が中華圏

62) 吉原 (2015) pp. 271-272。楽天やファーストリテイリングでは、社内公用語を英語にする方針を示している。また、国内の幾つかのビジネススクールにおいて英語で講義が行われていることが紹介されている。

であることから、モスフードの海外事業においては、現段階では中国語は重要になっている。

次に、モスフードの海外事業は中華圏が主であるものの、現場の状況は進出地域によってずいぶん事情は異なるという。例えば、香港は完全子会社で業務を行っており、香港の業績は良好といえる。その香港から橋を渡ったところにある深圳、その北にある広州まで、香港の隣にある中国広東省にまで業務範囲を広げた。深圳と広州の両都市の人口は香港を超え、1,000万人を上回っているだけでなく、経済的にも中国を代表する主要都市である⁶³⁾、広東省の事業は台湾とは別のパートナーと共に始めた。その中には、香港から電車で1～2時間の距離しかない店舗もある。香港と広東省の言葉はいずれも広東語であり、広東料理が主で味付けも同じである。中国の華南地域に位置するが、境界を越えたすぐ近くにある店舗であっても、香港側の店舗は顧客が多いにもかかわらず、広東省側の店舗の売上は香港の10分の1程度である。したがって、商品にも香港と同レベルの値段を付けられず、値引きをしないと販売が難しいという状況である。このように同じ文化圏で近隣にあるにもかかわらず、なぜこのような違いが発生するのか現場でも理解に苦しんでいるという⁶⁴⁾。

また、同じ中華圏であっても地域によって違いがある。モスフードの場合、広東省以外に上海にも店舗がある。上海は現在の台湾拠点との合弁会社を設立し、福建省及び上海においてモスバーガーの事業を展開している。

上海に進出する場合、店舗リーダーは全て上海人となる。他方、広東の店舗においても管理職は全て広東人になるというように、人間関係は出身地によって明確になる。また、同じモスバーガーとはいえ、地域によって求められる味付けも異なってくる。中国は北に行くほど饅頭や麺など、小麦を材料とした食品が主食になる。また、地域によって美味しさの基準も異なる。例えば、塩辛い、甘いなどの味付けを含めて現地での事業は現地の人と組んで行わないと上手くいかないということになる。他の国や地域から来て、自分の場所ではこれだけ売上があるのに、どうして売れないのかという対応や味付けについても押しつけをすると失敗する。したがって、同じ中華圏であっても異なるということを理解するべきである。

63) <https://diamond.jp/articles/-/110564?page=2>, DIAMOND Online, 2016.12.8, 「中国で5番目の「一線都市」になるのは杭州か蘇州か武漢か、2020年9月8日閲覧。中国では「北上広深」と称されるが、それらの都市は、北京、上海、広州、深圳の4都市を指す。いずれも1,000万人以上の人口を有し、経済力においてGDPで1兆元を超え、総合力を有する中国の代表的な「一線都市」といわれる。そのうち、広州と深圳は中国華南にある2大都市である。

64) 香港の人口は700万人であるが、近年は1年間に200万人超が日本を訪問している。つまり、3人に1人弱の人が日本を訪れている計算となり、その割合は親日といわれる台湾を大きく超える。実際に、香港人の多くは日本のモスバーガーを認知している。他方、2018年の中国の訪日観光客は最大で年間800万人を超えたものの、対人口比では1%にも満たないことから、広東省を含めた中国におけるモスブランドの認知は、香港と中国では大きく異なると推測される。

4-2-4 台湾モスバーガーの副總經理として福光が再び台湾に派遣されるまでの経緯

モスフードで本社の国際営業部長だった福光は、2018年4月より台湾に赴き、安心食品のオペレーションセンターの副總經理を務めている。そこで、福光にモスフードの国際事業について尋ね、それを踏まえて台湾拠点の現状についてうかがった。

福光によると、安心食品には2018年3月まで執行役員の瀧深が派遣されていた。台湾が重要な海外拠点であること、すでに四半世紀を超えて台湾全土に店舗を有して営業を行っている最大の海外拠点であることから、日本本社から台湾に役員クラスを派遣している。しかし、瀧深は台湾に滞在してすでに5年を経ているにもかかわらず、後任探しが難航していた頃、人事関連の担当者から福光にその旨の打診があり、再度の台湾派遣であることや家庭の事情も含めて熟慮した上で引き受けたという。

福光は2018年4月より、オペレーションセンター副總經理、つまり営業マネージャーとして台湾に派遣されることになった。実は、1990年初頭に福光は台湾への派遣を経験し、副總經理として勤めていたことがあった。福光の優位性の1つは、現地の言語に不自由しない中国語のコミュニケーション能力があることである。しかし、福光本人によると、もともと中国語ができたわけではなかったという。台湾への派遣が決まってから中国語を独学で3カ月ほど学んだ。しかし、中国語が話せるようになったのは台湾に来てからだという。台湾に赴任した後も、特に語学学校に通ったわけではなく、現地の同僚たちとの業務の中で語学を学習する機会を得た。赴任してから半年ぐらい中国語の勉強は続けていたが、当時の中国語レベルはそれでも片言程度だったという。そこで、同僚を相手にわからない言葉を聞いたり、時には発音したものを録音して何度も聞き直すなどして独自の方法で中国語を学び続けたという。

1990年初頭には櫻田（現会長）が台湾に赴いており、1人で台湾拠点の設立準備を進めていた。後に営業活動を強化するということが福光が台湾に呼ばれた。台湾において営業活動に携わった初期の頃は赴任としてではなく、3カ月間の出張を繰り返しながら日本と台湾を行き来していた。

福光が台湾を訪れるようになったのは台湾で5店舗目がオープンした頃で、90年代前半の頃であった。その頃、テレビ東京系列、「アジアビジネス新時代」取材班による撮影が桃園にある7店目の店舗で行われ、本人は当時の副總經理だった増倉と一緒に通訳も兼ねて店舗視察を行った⁶⁵⁾。

その後、ヤオハンの和田一夫からの要請でモスフードは中国上海に合弁事業を設立、その支援で中国に赴任することになり、上海近郊にある江蘇省無錫にできたヤオハンのショッピングモールにある店舗⁶⁶⁾で店長などを勤めた。1990年後半にヤオハンの倒産に伴って中国に残り、清算事業を行った。その後、しばらく本社に戻って国際本部の業務に携わっていた頃、2018年4月に再び台湾へ赴くことになった。

65) アジアビジネス新時代取材班（1995），pp. 208-215。なお、台湾北部の桃園にあったシネマコンプレックス内の7店目の店舗は現在、閉店している。

66) 三和（2017），pp. 48-51（pp. 10-13）。

その福光が台湾において期待される役割について、役職はオペレーションセンター副總經理であることから、主な業務は営業である。主要業務は、安心食品が展開するモスバーガー店舗のサポートであるが、台湾の顧客が求めるレベルはかなり高くなっていることから、具体的には、各地店舗の店まわりの立て直しや本社のノウハウを直接伝達することなどである。他方、マーケティングについては、すでに現地で長く事業を展開してきた実績から、商品開発やプロモーション、その他キャンペーンなどは、台湾独自で対応しているという。

4-2-5 モスフードの海外事業における台湾拠点の位置づけ

台湾の現地経営パートナーは東元電機をコアとした東元グループで、東元グループ会長の黄であるが、そのパートナーと合併会社である安心食品を設立した。2018年6月になって黄は安心食品の董事長の座を離れた。新たな安心食品の董事長（会長職に相当）は李建元⁶⁷⁾である。李は以前、台湾大学の教授として建築を教えた後、台北市の副市長を務めたことがある。そのような背景から街についての知見があるので、今後の出店戦略へのアドバイスに期待ができそうである。

他の主要な取締役会メンバーは、總經理（社長に相当）の高順興、日本のモスフードからは、瀧深が董事として参加、黄は監査役となった。

インタビューの当日、台北で安心食品、オーストラリア、廈門の董事会が合同で開催された。しかし、董事会（取締役会に相当）の議事進行をしていたのは黄であった。また、日常の業務である営業やマーケティング活動においても、例えば、新商品の上市に関する協議にも黄は参加しており、経営の現場においても数多くの判断を下しているという。

以上のとおり、安心食品は合併事業であり、モスフードの資本出資はマイノリティであること。また、台湾拠点の業績がモスフード全体に影響を与えるほど大規模であることを鑑みると、日本からの人材派遣は、台湾拠点や現地パートナーの特殊事情に配慮が不可欠で、そうでないと務まらない。

台湾には、モスバーガーの店舗を運営しているだけでなく、食材を提供する魔術食品という子会社がある。かつて、魔術食品はモスフードの100%資本出資による完全子会社であった。後に東元グループからの一部出資を受け入れ、以降はマジョリティの合併企業となった。完全子会社だった頃は、安心食品にとっての魔術食品は、取引先の1つとしてしか扱ってもらえなかった。しかし、出資を受け入れ、経営に参画してもらうことにより、食材供給の面においても現実を知ってもらえる良いきっかけとなっただけでなく、相互信頼感も出てくるようになった。また、外部業者と提供する価格が同様であれば、魔術食品を選ぶようになった。さらに、取締役会では、特に原料や材料価格に関する現地ならではの情報など、付加価値の高いアドバイスが台湾側から出てくることもある。その他、経営的なバックアップもあったりなど、良い意味で捉えていると

67) <http://www.bp.ntu.edu.tw/?p=208>, 國立台灣大學建築與城鄉研究所, 退休教授, 「李建元」, 2020年9月10日閲覧。

いう。

台湾モスバーガーの流動客は日本と同様に少ない。したがって、安売り競争をして新たな顧客を開拓する必要はないと考えている。ファストフードの業界での人材確保は容易ではないといわれる中、台湾の中南部では従業員募集や定着率の状況は比較的良好な方である。また、魔術食品工業は食品の生産だけでなく配送、品質管理、検査などを含め、安心食品からの業務委託だけでなく、他社日系企業のサポートも行っている。

4-2-6 台湾パートナーとの海外進出の沿革

1991年に安心食品を設立、台湾にモスバーガーを開店したものの、店舗数はなかなか拡大せず長期の赤字が続いた。しかし、その困難を乗り越え2011年には台湾の証券店頭売買センターで店頭上場を果たした。それと同時期に台湾の合弁パートナーと共に、中国、オーストラリアへの新市場の開拓を進めた。中国進出は、台湾パートナーの地の利を得て、対岸にある福建省の廈門に拠点を設立した。オーストラリアも同様、台湾パートナーの関係を期待して北部のクイーンズランド州都でゴールドコースト近郊にあり、華僑が多く移住している地域として知られるブリスベンを拠点にして事業を進めた。その当時、日本の識者やマスコミなどは、「日台提携で中国進出」ということに関心があったので、モスフードも注目された⁶⁸⁾。しかし、その後の中国及びオーストラリアの店舗数は伸び悩み、事業は苦戦を強いられて今日に至っている。

結論として、オーストラリアに最初に進出するのであれば、経済的に最も発展している都市で、日本人観光客に最も人気のあるシドニーである。あるいは、第2の都市であるメルボルンに進出させるべきであった⁶⁹⁾。それら同国を代表する大都市でモスバーガーを認知してもらい、後に全国展開することで話題性が増す。他方、ブリスベンが州都とはいえ、地方都市から他の地域へ発展していくのは容易ではなく時間がかかる。

中国の第1店舗は、台湾の対岸にある福建省の廈門に設立された。廈門は観光地として内外に知られ、中国では「二線都市」として知られている。しかし、特に人口が多いとか、中国を代表する経済発展した都市ではないことから、他の地域への波及効果は大きく期待できなかつたと推測される⁷⁰⁾。

福光は、日本側の立場からは発言しにくいと断りながらも、今回の反省点として、第1に、台

68) 週刊東洋経済(2011)「日台提携で中国進出」2011年10月1日, pp. 44-51。

69) <http://www.population.net.au/brisbane-population/>, Population Australia, 2019, 都市名, 人口(人口密度), シドニー 573万人(400/km²), メルボルン 519万人(453/km²), ブリスベン 256万(145/km²)。オーストラリアンのモスバーガーはブリスベンとその周辺に店舗が設置されている。ブリスベンは同国第3位の人口を有するが、人口密度では他の主要都市と比較して少なく、メルボルンの3分の1程度である。2020年9月9日閲覧。

70) <http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7899846.html>, 人民網, 「二線都市」とは、自国の経済や社会に対する影響力があるが一線都市より小さく、副省級の都市と沿海都市が含まれるとしている。その事例に廈門(アモイ)市などがあげられている。2020年9月10日閲覧。

湾市場は台湾パートナーと行ったように、中国では中国のパートナーと行うべきである。また、中国とはいえ国土は広大なので、それぞれの地域のパートナーと組んで対応するのが良いと考える。例えば、上海を攻略するのであれば、上海のパートナーと組むべきで、広東などの他の地域の人を帯同するのは良い方法とはいえない。同じように、広東においても同様に、上海の人など、他の地域の人を連れて行ってもなかなか上手くいかない。

以前、国際本部の担当者がオーストラリアに支援を行うために現地へ赴いたことがあった。しかし、そちらはモスフードの完全子会社ではなく、台湾パートナーとの合弁事業だったことから、コミュニケーションというよりは、メンバーとの間で考え方の違いなどが露呈し、上手くいかなかったことがあった。なお、そのことから、台湾の安心食品も含め、モスフードと海外拠点間の関係は、フランチャイザーとフランチャイジーの関係にあること。相互の立場を明確に理解しておかないと誤解を招きかねないので注意を怠ってはならない。

台湾のモスバーガーは業績を上げている最大の海外拠点である。しかし、今後、台湾を拠点にした海外展開を進めていくかは未定である。もし、新たな拠点を作るのであれば、シンガポール、あるいは、香港において行うことはありうるかもしれない。

4-2-7 台湾モスバーガーの出店戦略と店舗の営業動向

店舗開拓に関して、かつてマクドナルドと比べた場合、どちらかといえばモスバーガーは二等地を選び、ゆったりとした店舗環境を追求していると指摘されたことがある⁷¹⁾。しかし、実際は、開店当初であっても一等地に出店すべきと考える。もちろん、出店にあたっては経営財務的に許される範囲ということに限定される。しかし、一等地に店舗出店ができれば、かなり早い段階で各地域に店舗やブランドを知りわたらせることが可能になる。もし、人通りの少ない場所に出店したとしたら、そのブランドはなかなか広まらない。モスバーガーが提供している商品の品質は高く自信があるので、モスバーガー出店の立地は良い場所にこだわるべきと考える。

台湾に進出した当時、モスバーガーは、マクドナルドのように一等地に店舗を出したり、大がかりな宣伝広告を行ってこなかった。マクドナルドと比較した場合、どちらかといえば口コミで宣伝が広がるタイプといわれてきた。しかし、それでは他の地域に拠点を広げるには時間がかかってしまう。その反省もあって、後に海外進出したタイやシンガポールなどでは一等地への店舗展開にこだわった結果、すぐに引き合いがあった。韓国においても、1号店はロッテの遊園地、2号店が江南（カンナム）と称される一等地に店舗を設立した。したがって、どの国・地域に進出するにせよ、経営経済的な点を配慮しながら一等地と称される良い場所に出店すべきといえる。

1990年代にモスバーガーは中国・江蘇省無錫に進出したことがある。ヤオハンショッピングセン

71) アジアビジネス新時代取材班(1995), pp. 208-209. <https://business.nikkei.com/atcl/report/15/278209/031000107/?P=1>, 日経ビジネス電子版, 「モスフードがしぶとく業績を伸ばし続ける理由」 2017年3月13日。

ターが同地に進出したのでそこにテナントとして出店することになった。その建物の1階フロアのうち、入口から右側4分の1の広さのテナントを得ることができた。その場所は400席からなる好条件の場所であった。そこに13台のレジを並べて顧客に対応した。日本国内では、マクドナルドであっても人気店が5～7台のレジで対応、他方、モスバーガーは3台で対応していることを考えると、その規模の大きさが想像できる。このことから一等地に店舗を出すということの重要性がわかる。なお、当時の記録は、1日当たりの店舗客数を含め、今日までモスバーガーのどの店舗も超えられていない記録となっている。

台湾における商品開発とプロモーションについて、台湾では自国の米でライスバーガーのバンズを作っている。そこでライスバーガーの販売プロモーションを進めてきた。近年の台湾では健康志向で雑穀が流行していたので、ライスバーガーのバンズにスーパーフードの1つである鮮紅色の台湾キヌアを加えるなどした商品を開発した。商品化にあたっては当時台湾に駐在していた瀧深がマーケティングの立ち場からその推進に携わっていた。このように、台湾は日本国内よりライスバーガーの販売に力を注いでおり、日本よりも売れ行きが好調である。

近年、台湾のモスバーガーの店舗には、購買のためのタッチプレートや日本各地の食品を紹介したり、台湾各地の農産物を紹介したりするコーナーが展示されている。これらは、台湾パートナーの考え方として、日台交流や台湾の地域貢献の意識があるのではないかと考えている。

5. 総括

本研究の目的は、モスフードにおける海外事業の展開の沿革と今後の展望を明らかにすることである。既存資料の調査では、モスフードの企業概要を示した上で、第1に、モスフード（連結）売上全体の中でモスバーガー事業が占める割合について、20年近くの推移を示した。第2に、モスフードサービスにおける海外事業（連結）が占める売上割合について、十数年間の推移を示した。第3に、モスバーガーにおける各国・地域にある事業の国内外の売上比率について、およそ20年間にわたる推移を示した

それらから明らかになったことは、モスフードの売上（連結）は500億円後半から700億円強で推移していたこと。また、2000年代前半の数年間、その他飲食事業の比率が全体の4分の1に迫る年度もあり、部分的とはいえ、モスバーガーと他の複数のブランドを並行して運営していたと推測される時期が示された。しかし、それ以降は、モスバーガー事業に集中し、十数年以上にわたって売上全体の9割以上を維持していることから、モスバーガー事業は同社の基幹事業として位置づけられていることがわかった。

次に、モスフードサービスにおける海外事業（連結）が占める売上の動向について、国内売上高のそれと比較した。その結果、モスバーガーの末端売上（トップライン）の累計は1,000億円を境に上下していたこと。また、モスバーガー事業の内訳は、モスバーガーの国内売上は550億円程度だったが2018年度は減少した。他方、海外売上の増加が顕著で、2006年度と比較して3

倍に迫る勢いで増加した。このことから、海外売上上の増加分がモスフードの売上全体に貢献していると考えられる。

モスバーガーの海外事業について、各国・地域別店舗数の内訳と増加率の推移を示した。それによると、海外店舗数は対前年比を全て上回っていただけでなく、2桁以上増加した年が期間中に3分の1回以上あった。また、海外事業に関して、各国・地域の内訳では、台湾の店舗数が2004年に3桁を達成、シンガポールの店舗数は2002年に2桁達成、2009年には香港のそれが2桁達成、2018年以降は、タイ、中国、韓国において2桁の店舗数を達成しており、アジアの新興国・地域を中心に、海外店舗数が拡大していることが明らかになった。

次に、モスフードの国際事業の沿革である。モスバーガーの海外事業の展開は30年を迎えようとしている。これまでに進出して撤退している国・地域の事例もあるが、2020年初頭には、9カ国・地域に進出していることになった。そのモスフードが国際事業に取り組んで30年になるが、その間における重要なステージとして以下の3つがあげられる。

第1のステージは1980年代後半から1990年代である。モスフードが証券取引所に上場し、国内で社会的信用と知名度を得た上で後に海外進出を進めた。その頃は創業者である櫻田慧が経営の指揮を執り、その甥で現会長である櫻田厚を現地に派遣するなどして海外事業の運営に当たった。結果として、米国や中国からは撤退することになった。他方、台湾では現地パートナーと合併事業の設立、モスバーガーを出店した。しかし、進出当初はブランドが市場に浸透せず、経営的に厳しい状況が長く続いた苦難の時期であった。

第2のステージは2000年代中盤から2010年代前半である。これまでの長期の苦労が実る時期であり、台湾の事業が軌道に乗り始めた。2004年には100店舗を達成した。その後、香港、タイ、インドネシアなどへ市場を拡大した。また、2011年には台湾でモスバーガーの事業を営む安心食品が現地で店頭上場を果たした。また、台湾パートナーと共に中国、オーストラリアに進出した。

第3のステージが2010年中盤以降から2019年までである。2015年イタリア、ミラノで開催された「食」をテーマにした万国博覧会への出店で好評を博したこと。台湾だけでなく、韓国、香港、シンガポールでも売上が増加し、海外事業での成果が顕著になった。2019年には、タイ、フィリピン、ベトナムなどの東南アジアにおいて、新たなパートナーとの提携、合併事業を進めた。また、2020年開催の東京五輪の準備、東南アジアや他の海外市場に進出しようとする姿勢が見て取れ、新たなステージを迎えた。

次は、モスフードの国際事業の担当者及び海外派遣マネジャーにインタビューを実施した。そこで得られた知見の概要は以下のとおりである。本社でのインタビューには、執行役員国際本部長兼国際営業部長の瀧深、また、会長・社長室のグループリーダーの金田も同席した。

モスバーガーの国内店舗におけるオーナーや店舗スタッフの高齢化が進み、その対応の経営課題である。また、目標を確実に達成させることを意図して国内事業は101%を達成に掲げている。他方、海外事業の売上業績は大幅増加しており、海外事業の占める割合は全体の約2割であるが、中長期には海外市場で全体の3分の1以上について余裕を残して達成させるという。

国内人口が減少する中、モスフードの国内経営への影響は、市場縮小より働き手不足が続いていることであり、人材確保ができないと売上の確保が難しくなる。海外事業に関して、近年、アジアを中心にタピオカミルクティーが人気で、台湾モスバーガーでは商品化されている。また、ライスバーガーのバンズに台湾キヌアを加えた新商品も販売されている。このように、「新しさ」を商品化していくこと、流行の先取りをしていくことでブランドはフレッシュになり、若い顧客が増加する。しかし、日本国内では新商品の投入がなかなか進まないことにもどかしさを感じている。

日本のファストフード業界では、かつてマクドナルドがハンバーガー価格を大幅値下げして販売したことがあった。その間、ファストフード業界は疲弊したが、安価なハンバーガーが人々の生活に入り込んでいたことに驚かされた。この現象は、今後、ハンバーガーに馴染みのない新興市場に参入していく上で、市場と共に成長する方法として応用できるのではないかと気づききっかけになったという。

先に、モスバーガーの多国籍チームがベトナムに派遣され、国際イベントの出店を切り盛りする状況を観察し、国際ビジネスが英語だけで間に合う時代ではないということ。また、自分がやろうとしていることを母国語で伝えられない人は外国語でも無理だということを感じたという。

今後、モスフードが国際事業を拡大していくためには、台湾のような拠点が他の国・地域でも不可欠である。次の候補はシンガポールである。同地は東南アジアのハブとなっている。拠点は食材を供給する生産工場が必要である。隣国のマレーシアでの設立を検討している。それはハラル対応にも繋がる。他方、香港拠点の業績は好調だが、中国の影響は望まないので、早急に対応する予定はないとのことだった。

次は安心食品の福光で、海外拠点でのインタビューである。福光によると、モスフードは「グローバル企業を目指す」と宣言しているという。しかし、日本人が海外に出向いて現地の人にモスフードの経営ノウハウを伝えるには時間がかかり過ぎる。したがって、現地の市場開拓は現地の人が行うのが相応しいということで、近年は、日本語がわかる外国人を採用し、日本でトレーニングした後、現地に派遣するという形式で進めている。他にも、日本国内のモスバーガーでアルバイトをする外国人留学生が多数いる。彼らはモスバーガーを理解しているだけでなく、店舗の業務内容も把握している。そこで留学生アルバイトを含めた外国人従業員との交流会を開催し、留学を終えて帰国する際に、現地のモスバーガーで働かないか声をかけ、海外市場開拓に繋がることを期待しているという。

モスフードの海外事業は中華圏が主であるが、進出地域によって事情は異なる。同じ中華圏でも地域によって違いがある。上海にモスバーガーの店舗があるが、他の地域から来たマネージャーが自分の地域ではこれだけ売上があるのに何故なのかと現地スタッフを叱咤すると上手くいかなくなるなど、出身地以外の人を受け入れない傾向がある。台湾市場においても、日本の味付けより塩辛さを控えたり、進出当時は、トンカツ用中濃ソースが消費者に受け入れられなかったという。また、香港と広東省はすぐ隣に位置し、同じ広東人で話す言葉も広東語で味付けも同じであ

る。しかし、広東省側の店舗売上は芳しくなく、そのギャップに苦しんでいるという。

モスフードにおける台湾拠点の特殊性については、安心食品は現地パートナーとの合弁事業であるが、モスフードはフランチャイザーでありながら、資本出資はマイノリティであること。また、台湾拠点は四半世紀を越える歴史を有しているだけでなく、売上は海外事業全体の過半数を超える実績を上げている。したがって、日本からの人材派遣は、地位や実力においても台湾パートナーへの配慮が不可欠である。

また、台湾拠点には食材を提供するモスフードの子会社がある。そこでは、台湾モスバーガーの食材生産だけでなく、配送、品質管理、検査などの業務と他社日系企業のサポートも行っている。同社は資本出資においてモスフードがマジョリティとなっているが、台湾パートナーとの合弁企業であるので、その対応が求められる。

1990年代初期に安心食品を設立、長期間の赤字が続いた。その困難を乗り越えて台湾で店頭上場を果たした。また、同時期に台湾パートナーと共に、中国、オーストラリアへの新市場の開拓を進めた。中国は福建省の廈門に拠点を設立、オーストラリアはブリスベンを拠点に事業を進めた。しかし、いずれも出店数は伸び悩み、今日に至っている。この件に関して、福光は発言しにくいながらも、海外市場の進出は現地パートナーと行うべきで、それぞれの地域の違いへの配慮が不可欠であるとコメントした。

マクドナルドと比較してモスバーガーは二等地を選んでいたと指摘されたことがある。しかし、市場でのブランド認知を進めるためには、経営財務的に許される範囲で一等地に出店すべきである。後に、タイやシンガポールなどは一等地への店舗展開にこだわったところ、すぐに引き合いがあったという。

以上、モスフードで国際事業に携わる人々から、モスバーガーの海外拠点についての話をうかがってきた。海外事業について、台湾パートナーとの台湾市場の展開は現地での店頭上場を果たし、台湾で日系トップのチェーンレストランになり、このことは成功事例といえる。しかし、台湾パートナーと組んで中国、オーストラリア市場を開拓した案件については、店舗数の伸びを見る限り成功まで道のりは長く険しいと判断される。その理由の1つとして、台湾と中国は同じ中華圏である。しかし、言語、文化、味の好みなどは共通点もあるが、育った生活環境や価値観は異なるであろう。また、同じ地域や文化圏であっても、モスバーガーがどれだけ生活に溶け込んでいるかによって消費志向や販売価格も異なることは香港と広東省の事例などで明らかになったとおりである。加えて、選定した進出地域や店舗立地にも課題があったかもしれない。

最後に、モスフードの国際事業に携わる幹部らが「現地の市場は現地の人に任せる」という考え方にたどり着いた主な理由は、現地市場開拓のための日本人の育成や日本人の派遣の限界に気づいたことがあげられる。

世界で活躍する多くの企業が掲げるスローガンの1つに「Think Globally, Act Locally」（グローバルに考え、現地で行動する）という理念がある。また、グローバルマネジャーの育成への

提言で石田は「一専多能」はグローバル人材育成にも当てはまるかもしれないと指摘している⁷²⁾。これに関して石田は、「ローカルを束ねたものがグローバル」と表現していたのが印象的である。モスフードは「グローバル企業を目指す」ことを宣言しているが、そのために「現地の市場は現地の人に任せる」という方針を示した。それは世界で活躍する企業が掲げる理念やグローバル人材育成の考え方に通じるものがあると感じた次第である。

6. 研究の限界

本研究をまとめている間に、中国湖北省から拡散したといわれる新型コロナウイルス「COVID-19」が世界各地に拡散し、世界中でパンデミックになった。その名のとおおり、2019年後半から始まり、2020年早々より日本に伝わったとされるが、2020年春以降は、各国・地域で国境封鎖や主要都市で緊急事態宣言が発令、人々の行動の自粛措置が取られるなど、日本でも例外ではなく、一時期は街の人的往来が途絶えることもあった。その結果、2020年夏の開催予定だった東京五輪は翌年の2021年夏に延期になった。このことは、本研究の研究対象であるモスフードをはじめ、今後の事業運営などに影響を与える可能性は否定できない。中でも新型コロナの拡散により国境を越えた活動が大きく滞ることから、予定していた海外市場への新規出店に踏み込めなくなることが推測される。モスフードが国際事業の拡大に大きな舵を切った間際であるだけに、この期間は新たな試練のステージになるかもしれない。

本研究は、2018年後半から2019年にかけてモスフードの関係者へのインタビューをもとに作成してきたことから、2020年に拡散した新型コロナウイルスが与える影響を踏まえる前のものであり、その上での調査研究であることにご理解をいただきたい。

謝辞

モスフードサービスでは、瀧深淳執行役員及び国際本部長兼国際営業部長、海外現地法人では福光昭夫營運中心副總經理へのインタビューにご協力をいただきました。また、本社訪問にあたっては、社長室広報 IR グループ、金田泰明グループリーダーにインタビューのアレンジをいただいただけでなく、瀧深国際本部長へのインタビューにも同席いただき、国内事業の事情についての説明やアドバイスをいただきました。お忙しいにもかかわらず貴重なお時間をいただき、丁寧に対応していただいたことに、この場を借りて感謝いたします。

なお、本研究は、明治学院大学経済学部の産業経済研究所プロジェクトの支援を受けて行われている。

72) <https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2012/06/pdf/001.pdf>, 石田 (2012), p.1。自分の興味のとくまに或る地域を集中的に研究し、現地に溶け込み人脈を作るという行き方の方が案外世界に通ずる人材育成の王道なのかもしれないと指摘している。

主要参考文献

- 安心食品服務 (2019)「安心食品服務股份有限公司」(AN-SHIN FOOD SERVICES CO., LTD) 107年度年報 (ANNUAL REPORT), 民國108年3月31日。
- 安心食品服務 (2014)「安心食品服務股份有限公司」(AN-SHIN FOOD SERVICES CO., LTD) 103年度年報 (ANNUAL REPORT), 民國104年4月30日。
- アジアビジネス新時代取材班 (1995)『アジアにはたらく 下―日系企業ビジネスマンの挑戦』, 日経BP出版センター
- 石田英夫 (2012)「提言 グローバルマネジャーの育成」, 『日本労働研究雑誌』2012年6月号 (No.623), p.1。
- 木下繁喜 (2011)『モスバーガーを創った男の物語 羅針盤の針は夢に向け』東海新報社。
- 西原博之 (2019)「モスバーガーの海外進出と国際事業展開の沿革 ―モスフードサービス, 櫻田厚会長のインタビューを中心として―」『研究所年報』第36号, 明治学院大学, pp. 71-100。
- 西原博之 (2017)「モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割の事例研究―台湾モスバーガー・現経営パートナー, 黄茂雄インタビューによる考察―」『研究所年報』第34号, 明治学院大学, 89-126。
- 西原博之 (2016)「四半世紀を迎えた台湾モスバーガーのマネジメントと今後の課題―日台経営トップインタビューからの考察―」『研究所年報』第33号, 明治学院大学, pp. 41-68。
- 西原博之 (2015)「台湾モスバーガー 安心食品サービスの事例研究―四半世紀に及ぶモスバーガーの台湾経験と今後の海外展開への示唆―」『研究所年報』第32号, 明治学院大学, pp. 65-79。
- 三和元 (2017)「日本のスーパーマーケットの中国進出史」『岐阜経済大学論集』第51巻 第1号, 岐阜経済大学学会, pp. 39-65。
- 東洋経済新報 (2017)『海外進出企業総覧』(国別編), 東洋経済新報社。
- 週刊東洋経済 (2011)「日台提携で中国進出」『週刊東洋経済』2011年10月1日, pp. 44-51。
- 吉原英樹 (2015)『国際経営』(第4版), 有斐閣アルマ。