

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—

西原 博之

1. はじめに

近年、かつてないほど日本の食文化が世界各地で注目されているようである。海外における日本食のブームについては、ヘルシーというイメージだけでなく、2014年に「和食」が世界遺産に登録されたことなどもその背景の1つに挙げられる。また、2015年には「食」をテーマに取り上げた国際博覧会がイタリアのミラノで開催されたが、そのミラノ万博の日本館が活況を呈している状況についてメディアなどの報道が伝えている。そこでは日系外食チェーンもいくつか出展しているが、モスバーガーとして知られるモスフードサービスも出店していた⁽¹⁾。そこでの同社のコーナーが大盛況だったことから、今後、イタリアなどの欧州を含め、海外ビジネスの展開を加速すると推測される⁽²⁾。

モスフードサービスは、すでに四半世紀に及ぶ二十数年以上も前に海外進出を果たしており、台湾進出を皮切りに、アジアなどを中心にモスバーガーのブランドで外食チェーンを海外展開している⁽³⁾。本研究は、モスフードサービスの台湾子会社である安心食品サービス股份有限公司（以下は安心食品）を事例とし、台湾での事業沿革、経営戦略、マネジメントの特徴について示す。同時に、今後の展望などを明らかにしていく。加えて、日本発外食チェーンビジネスの台湾進出のみならず、華人圏、アジア、その他海外ビジネスの展開について示唆を行いたい。

本研究の研究手順として、第一に、モスフードサービスが台湾で展開するモスバーガーの進出背景、事業の沿革及び企業経営の概要について指摘する。そこで、同社が発行する報告書及びウェブサイトを含めた企業情報、文献資料などにより、当該企業の経営理念、戦略、業務の動向などを示す。次に、当該企業が長期にわたって台湾で事業を展開、発展できた成功要因を示すと同時に、台湾における組織、業務など、台湾での事業及びマネジメントに関わる疑問点や経営課題などを明らかにする。加えて、本研究で示された台湾における同社の経験及び海外展開の可能性などについて検証を行うため、今後の実証研究等につなげる。

(1) <https://www.expo2015.jp/>, 2015.9.4 閲覧。ミラノ博覧会における日本館フードコート店舗入れ替えのお知らせで8月よりモスバーガーが京樽に入れ替わった旨、7月31日付けで通知があった。

(2) 「未来世紀ジパング」, 2015年6月8日放送。

(3) 茂木 (2012), p.60。2011年5月の日系外食の海外出店数ランキングでモスフードサービスは248店舗であり、重光産業(味千ラーメン)、吉野家について第3位となっている。

2. 文献調査

2-1 台湾進出日系企業を取りまく経営環境と飲食サービス業の台湾進出

台湾の産業といえば、スマートフォン、パソコンなど、IT産業が代表的で、これまでの日系企業の台湾進出もそれら産業の市場調査や部品供給などを目的としたものが少なくなかった。しかし、近年、日本企業による進出の7割強が非製造業、すなわちサービス業となっている。その背景として、1980年代以降、台湾域内の労働コストが上昇し、製造業の台湾進出は減少する傾向が見られた。その一方で、国民所得の増加にともない、日系サービス業の台湾進出が顕著になり、中でも外資系の外食産業は、台湾における所得拡大と生活文化の多様化を背景に受け入れられ、進出が増加するきっかけになった。

2-2 日本のモスからアジア・海外のモスへ

モスフードサービスは1972年に東京で設立した。後に同社が海外進出先を選んだのが1989年の米国のハワイであり、1990年にはロサンゼルスにヌードルショップの「MIKOSHI」を出店、完全子会社の形式で海外進出した⁽⁴⁾。モスフードサービスの創業者である櫻田慧は、米国は幼い頃からの憧れの国であり、若い時より英語の学習に取り組んでいたこと、日本大学を卒業後に日興証券時代に米国に赴任したこと、味の良さから、モスバーガーのお手本でもあり、事業を始めるきっかけとなったロサンゼルス郊外で「トミーズ」というハンバーガーショップに出会ったことなど、米国に強い思い入れがあったといわれている⁽⁵⁾。加えて、当時の経営者として海外出張の多い経営者の1人として櫻田慧が指摘されており、海外進出に意欲的な経営者であったと考えられる⁽⁶⁾。

他方、1990年に台湾の大手電気メーカーとして知られる東元電機と合弁事業という形態により、1991年に台湾進出を果たした。以降、台湾を含むアジア市場の開拓には紆余曲折があったものの、近年は、アジアを中心に新規国地域への展開を推進している⁽⁷⁾。同社の海外進出の沿革と実態は次の通りである（図表1・2参照）。

同社の海外進出先として1990年に台湾進出を決定、1991年11月、台湾の首都である台北にモスバーガー（摩斯漢堡）1号店を開店。翌年の1992年にシンガポールへの進出を決定、1993年5月に伊勢丹店内に1号店を開店した。台湾進出以降、海外事業部長となった櫻田厚は、その当時、台湾を拠点に、シンガポール、香港などへ出張を繰り返す日々だったといわれる⁽⁸⁾。

後に海外出店活動として10年以上のブランクとなるが、2006年に香港進出を決定、2006年10月

(4) 加藤（1997），p.347。

(5) 木下（2011），pp.12-34，pp.94-96。サービス革新（2014），pp.12-13。

(6) 日経流通新聞，1988年1月5日，p.20。

(7) 加藤（1997），pp.347-395。

(8) アジアビジネス新時代取材班（1995），p.212。

に香港において第1号店を開店した。また、同年にはタイの進出を決定、2007年3月にバンコクに1号店を開店した。2008年には、同じ東南アジアのインドネシアに進出を決定、同年12月にジャカルタに1号店を開店した。

2010年には、モスフードサービスにとって再度の中国進出になる⁽⁹⁾。安心食品は、2010年2月に福建省アモイ市に1号店を開店した。2011年には、オーストラリア進出を決定、2011年4月にブリスベン近郊に1号店を開店した。2012年2月には、韓国・ソウルにパイロット店をオープンし、モスフードサービスの海外展開は現在に至っている。

モスバーガーの国内店舗数は1394店舗であることが指摘されている⁽¹⁰⁾。他方、海外店舗数は322店舗で、その地域別割合は次の通りである（図表3・4参照）。

図表1 モスバーガーの国内外店舗数

地 域	店舗数	割 合
日本	1394	81.2
海外	322	18.8
合 計	1716	100.0

図表2 海外店舗数の地域別割合（モスバーガー）

地 域	店舗数	割 合
台湾	240	74.5
香港	15	4.7
インドネシア	2	0.6
シンガポール	28	8.7
韓国	8	2.5
タイ	6	1.9
中国	18	5.6
オーストラリア	5	1.6
合 計	322	100.0

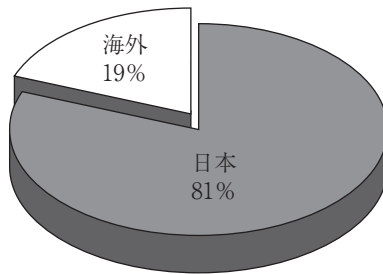
同社の出店数における海外店舗の割合は全体の2割近くを占めている。また、海外店舗数の中では断トツに多いのが台湾であり、海外全体のおおよそ4分の3を占めている。加えて、香港、シンガポール、中国を合算した出店が2割弱あり、華人圏と称される地域への出店が海外店舗数全体の9割以上を占めていることが分かった。他方、完全子会社の資本形式で米国に進出した店舗などはすでに無かった。

進出国や地域における進出時期、発展の沿革、市場の嗜好などはそれぞれ異なる。しかし、台

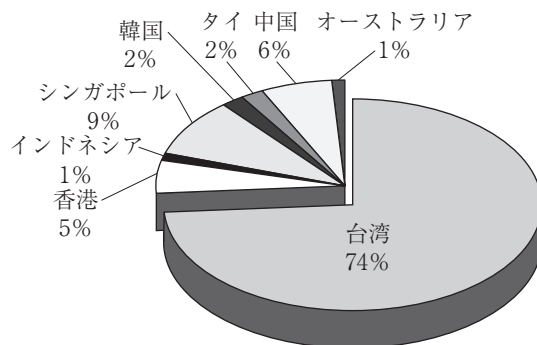
(9) 加藤 (1997), p.395。同書によると、1994年に中国上海市にモスバーガー（漢師漢堡）1号店を開店させたことが記載されている。週刊東洋経済 (2011), p.47。

(10) http://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/, モスフードサービス HP, 店舗数, 海外店舗数合計, 2015.8.24閲覧。

図表3 モスバーガー店舗（国内1394店：海外322店）



図表4 海外店舗数の割合（322店）



湾の人口が約2300万人⁽¹¹⁾であることを考慮した場合、日本の人口⁽¹²⁾に対する一人当たりの店舗数では、日本のそれと比較しても遜色なく、台湾のマーケットにおいて、日本国内と同様にモスバーガーが受け入れられていることが分かった。

モスフードサービスの海外展開について、櫻田厚によると、創業者の櫻田慧は、米国に強い思い入れがあったようだが、当社のハンバーガーをより理解してくれる国は、食文化の近いアジア諸国であり、まずは「アジアのモス」を目指して拡大、次に欧州や米国等に目を向け、「世界のモス」を目指したいと指摘している⁽¹³⁾。

2-3 モスフードサービスの台湾進出にまつわる背景と台湾進出当初の状況

モスフードサービスの台湾ビジネス展開は、櫻田慧が1985年に台湾で開催された YPO（ヤング・プレジデント・オーガニゼーション）の集まりで知り合った東元電機の黄茂雄董事長（会長

(11) <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/taiwan/data.html>, 外務省, 台湾 (Taiwan) 基礎データ, 2015年9月14日閲覧。

(12) <http://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.htm>, 総務省統計局, 人口推計 (日本), 2015年9月14日閲覧。

(13) 生活情報センター (2006), p.128. 日経ビジネスアソシエ (2005), p.85. テレビ東京系列「カンブリア宮殿」2013年8月15日放映, 番組のインタビューで, 同社の欧州出店等を含む海外進出について櫻田厚がコメントしていた。

に相当)と、機会があれば一緒にビジネスをしたいという雑談が交わされたことがきっかけといわれる⁽¹⁴⁾。その一方で、後に櫻田慧は調査を重ねた上で、黄茂雄の変わらぬ意志を確認してからパートナーシップを決めたといわれる⁽¹⁵⁾。

台湾を代表する電機メーカーで「TECO」ブランドで知られる東元グループとのパートナーシップのもと、1990年に安心食品が設立された。フランチャイズ形式の外食業界ではあるが、初の台湾現地法人との合弁事業であった⁽¹⁶⁾。また、資本出資比率も現地側がマジョリティ、日本側がマイノリティという形式であった⁽¹⁷⁾。したがって、現地経営パートナー側が董事長(会長に相当)に就任することになった。他方、モスフードサービスは、創業者である櫻田慧の甥に当たる櫻田厚が海外事業部長として台湾に赴任、現地での立ち上げ期より事業にあたった⁽¹⁸⁾。そして、モスフードサービスは同年に、食品加工会社「魔術食品工業サービス(股)有限公司」を設立、台湾モスバーガーに食材を供給する体制を整えた。

安心食品を設立した頃、台湾市場にはすでに数年前からマクドナルド、KFC、ウェンディーズなどが進出していたという。出店の立地では、一等地の家賃は高かったため、中流階級以上が多く住む、繁華街から少し離れたどちらかといえば郊外の住宅地を中心に出店した⁽¹⁹⁾。その一方で、先発組より高い値段に設定して販売したところ、商品の売れない時期が続いたので販売価格を下げた結果、売上が増加したという。この件で櫻田厚は、難しい戦略や戦術ではない非常に単純なことに気づいたとコメントしている⁽²⁰⁾。

実は、櫻田厚の海外事業部長としての台湾事業への取り組みについて、当初は台湾進出にあまり乗り気でなく、軸足は日本においたまま、身を入れて現地の言葉を学ぼうとしなかったという。1年近く経たあるとき、同氏は従業員と話し合う機会があり、台湾人従業員たちが一生懸命働いている一方、自分が本腰を入れていないことに気づかされたという。それ以降、通訳に頼らずに一人で生活することを決意、積極的に中国語を学び始め、心を入れ替えて取りくむようにした。その結果、台湾事業が軌道に乗り始め、台湾での事業において一緒に働く者が皆、1つの家族のようになれたこと。また、日本だろうが外国だろうが、気持ちの通う人と仕事をしていけば、素晴らしい会社をつくることができるということを再確認できたことと指摘している。その後、櫻田厚は現地の言葉である中国語を学び、現地の生の情報を直接得られるようになり、自分でも納得いく仕事ができるようになったが、それまでにはだいぶ時間がかかったと指摘している⁽²¹⁾。

(14) 加藤(1997), pp.347-348。河野(1997), pp.102-103。

(15) 河野(1997), pp.102-103。

(16) 加藤(1997), pp.347-348。

(17) 週刊東洋経済(2011), pp.46-47, 執行役員海外本部長の山口伸二は、台湾は親日的であり、経済成長していたことから、出資比率にはこだわらなかったようであると指摘している。

(18) 櫻田厚(2014), pp.52-53。

(19) アジアビジネス新時代取材班(1995), pp.208-215。

(20) 加藤(1997), pp.348-349。

(21) 櫻田厚(2014), pp.52-56。アジアビジネス新時代取材班(1995), pp.208-205。

櫻田厚は90年より台湾に足掛け5年半滞在、96年2月に取締役海外営業部長として本社に帰任した⁽²²⁾。

櫻田厚は、台湾モスバーガーの立ち上げ期の基礎を築いた人物であっただけでなく、台湾での経験は本人にとって多くの気づきがあったと推測される。以降の台湾事業の発展⁽²³⁾はもとより、今日のモスフードサービスを率いる経営者となるための大切な時期であったと考えられる⁽²⁴⁾。

2-4 ブランド理念, philosophy⁽²⁵⁾, 企業イメージ

モスフードサービスは、創業者の櫻田慧の時より、“商売”より“企業理念”を重視する企業といわれる。フランチャイズ等の店舗開発であっても、同社の企業理念に共鳴できるか否かが最重要事項であり、それだけ経営理念を重視していることがうかがえる⁽²⁶⁾。

そのうちの1つで、モスフードサービスは「お店はお客様のためにある」と創業の心を具現化したHDC (D: Delicious, H: Hospitality, C: Cleanliness)⁽²⁷⁾という考え方を大事にしている。櫻田厚は、台湾に赴任した当時の台湾の街の交通状況や開発事情などから、店舗の清潔度に問題があることに気づき、そのうちの磨き上げられた清潔さ (C: Cleanliness) の部分が欠けており、普通の3倍の手入れをしようと心がけた結果、現地の中で高い評価を受けたといわれる⁽²⁸⁾。モスバーガーのクリーンな企業イメージを大切にするため、経営幹部やスーパーバイザーなどは、入念に看板や窓ガラスを含む店舗の清掃状況、服装、接客態度をチェックしているという⁽²⁹⁾。また、安心食品の副総経理 (当時) だった松瀬寛彦は、台湾のモスバーガーは、「安全」「安心」「健康」をコンセプトにしてビジネスを展開してきたといわれる⁽³⁰⁾。

安心食品が運営する公式ウェブサイトの「ブランド理念, philosophy」欄には、「MOSの意義」として、櫻田慧が掲げた「MOS」、つまり、M (Mountain): 「気高く堂々と」、O (Ocean): 「深く広い心で」、S (Sun): 「太陽のように燃え尽きることのない情熱を持って」ということが中国語で指摘されており、日本のモス (MOS) の意味と同様、創業者の同氏が掲げた人間・自

(22) イノベーション革新 (2014), pp.16-20。

(23) 櫻田厚 (2015), pp.183-187。

(24) 日本経済新聞朝刊, 2011年7月27日, p.40。櫻田厚は、黄茂雄を「台湾の師」として仰ぎ、企業経営の考え方について議論しただけでなく、人生そのものの本質を学んだ日々だったとして自らの経営思想に影響をもたらしたと回顧している。

(25) <http://www.mos.com.tw/philosophy.php>, MOS BURGER (摩斯漢堡), 關於 MOS, 品牌理念, 2015.9.24 閲覧。

(26) 河野 (1997), pp.102-103。

(27) http://www.mos.co.jp/company/csr/standard/pdf/csr_standard.pdf, モスグループ行動基準, 2015.9.28 閲覧。http://www.mos.co.jp/company/social_activity/pdf/mos_csr13_p23_24.pdf

モスバーガー 共栄会, マニュアルの先のおもてなし, 2015.9.28閲覧。

(28) 加藤 (1997), pp.350-352。

(29) アジアビジネス新時代取材班 (1995), pp.212-214。

(30) http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000881/tw_style_rev.pdf, JETRO (2012), 「台北スタイル12-日本食ビジネス特集-」, 2015.9.29閲覧。

然への限りない愛情と、このような理想の人間集団でありたいという願いを込めて名付けた言葉をブランド理念として掲げている⁽³¹⁾。

ブランド理念・philosophyの欄には「美味しい食の提供、顧客に幸福を感じてもらえる」、我々は心からの親切なサービスを希望し、美味しく、安全、かつ健康的な食を皆に提供すると指摘している。

MOSは1972年に創業、心からのサービスと美味しい食の提供が基本理念であること。オリエンタルの「食文化」と「医食同源」の概念より、健康に有益な新しい食の開発と提供を堅持、体に良い高品質、本物の食材を選択し、体に有益な高品質の食材で独自のオリエンタルの味を提供する。また、美味しさを堅持するため、熱い物はホカホカを、冷たい物は冷たいままを提供。したがって、大部分の商品は顧客の注文を受けてから調理、作りたてを提供、美味しさへの感動を満たすことであると指摘している。

さらに、食の安全に関して、2004年3月には、台湾モスバーガーと日本のそれは、同時期にニュージーランド産牛肉を採用、自然牛肉の特色は抗生物質や成長ホルモン剤を接種せずに天然牧草のみで健康的に育成しており、飼育から精肉まで高品質に安全管理されているとしている。

加えて、顧客及び地域に美味しさ、健康と幸福を提供するため、台湾モスバーガー店舗は顧客活力再生の源として、我々は目標に向け努力し続けていること。また、「MOS」の名前の中に、創業者の櫻田慧の期待と理想が含まれており、広く、明るく、情熱のあるパートナーが集まり、楽しみながら、顧客に感謝される仕事を一緒にしようとして指摘している。

以上の通り、同社の20年余りの努力の結果、台湾においてモスバーガーの企業ブランドを確立、同地に知られるようになったとしている⁽³²⁾。

2-5 台湾モスバーガーが心して取り組んでいること

台湾のモスバーガーが心して取り組んでいることとして、安心食品のウェブサイトには、①社会環境活動、②公益活動、③社会教育、④生産履歴、加えて、⑤モスカードの欄が表示されている⁽³³⁾。

社会環境活動としては、1) 成人病、生活病、シニア向け等、低負担制限食を提供している。多くの方に安心して食を楽しんでもらえるようにメニューが工夫されている。2) モスバーガーは台湾のファストフードチェーンとして最初に「菜食メニュー」を導入。3) 再生紙使用の食器トレイを全面導入。4) 2014年に台湾で社会問題にもなった産業用油の食用への転用事件について、台湾のモスバーガーが同メーカーから食用油を購入、使用していたことを認めて公に謝罪をし、

(31) <http://mos.jp/faq/company/history/>, モスバーガー公式サイト, ホーム, よくあるご質問, モスバーガーの歴史について, 2015.9.25閲覧。なお, 木下(2011), pp.158-162によると, もともとは, M: merchandising, O: organaize, S: system の3要素は, 新しいビジネスに不可欠というのがもともとの発想の原点だったと指摘している。

(32) ジェトロセンサー(2010), pp.17-18。

(33) http://www.mos.com.tw/earthProtect_detail.php?class_type=01&pid=23&page=1, MOS BURGER(摩斯漢堡), MOS的用心, 2015.9.24閲覧。

商品の自主回収及び弁償措置を早い段階で行ったこと。5) 同社で使用するプラスチック容器について、自然分解しやすいPLA素材全面の導入、6) 同社で使用する産地直送の食材野菜の一般販売、7) 同社使用済み廃油のリサイクル石鹼化、8) 使用野菜の生産履歴の導入、外部に公表、9) 有機米の全面採用、10) もぎたて緑野菜の販売、11) 宣伝、広告等の印刷物の大豆油インク使用による印刷への全面改定、12) ニュージーランド産放牧牛ビーフの全面採用、13) 胚芽パンズ(パン)によるバーガーの全面採用、14) モスバーガー店内使用食器の資源回収ボックスの設置など、台湾のモスバーガーが心して取り組んでいることとして、同社は公表している。

次に、公益活動として、2011年11月24日に、感謝祭「感謝報恩の日」を実施、弱者家庭の子供のため、クッキー販売により義捐活動を行ったこと。社会教育の活動として、地域社会サービス、モスバーガーの食育活動、小さな頃から健康概念育成を掲げ、活動していることが指摘されている。生産履歴については、卵、レタス、トマト、玉ネギ、キャベツ、緑野菜等において導入されていること。また、同社の達人紹介、食材紹介、食材の選択、生産記録などが記載されている。さらに、モスカード(MOS CARD)について、その使用説明、金券、配当との兌換、残高確認、カードQ&Aが指摘されている。

近年、東日本大震災以降、日本からの放射能汚染が心配される食品の輸入規制、中国食材の安全性の問題、産業用油の食用転換、賞味期限切れ食品の販売などがメディアに取り上げられ、台湾ではこれまでになく食の安全への関心が高まっている。それらの課題に対して同社が誠意をもって、心して取り組んでいることが示されている。

2-6 台湾モスバーガー・安心食品の沿革(設立、立ち上げ期から発展まで)⁽³⁴⁾

1990年11月モスフードサービスと東元電機のグループ会社である安台国際投資の間で、合弁会社、技術提携会社として台湾に安心食品を設立した。その翌年、1991年2月に台湾・台北にモスバーガー(摩斯漢堡:MOS BURGER)第1号店を開店、台湾最初のライスバーガーを販売した。

1994年に創業者である櫻田慧を中心としたモスフードサービスの発展とその沿革をまとめた著書『勇敢做大夢』が台湾で出版された⁽³⁵⁾。その後、幾年か経て、1997年に20店目を開店、同年末には30店をオープンさせた。また、1999年には40店舗に到達した。そして2000年7月に研修訓練センターを正式に使用開始した。この年より、地球環境を意識して、紙製品の使用を削減、陶磁器のカップを導入した。2001年にファストフードでは台湾で最初の24時間営業店舗を開店、同年に50店が開店した。

2003年1月にファスト・カジュアルのイメージを位置づけ、変革を確立、出店計画の加速を推進した。その結果、2004年8月に100店舗に達した。

櫻田厚は、台湾モスバーガーが、ファストフードでトップを走るマクドナルドとは異なるマー

(34) 安心食品服務股份有限公司(2014), p.3.

(35) 櫻田慧(1994)『勇敢做大夢』, 初版, 皇冠文化出版とされる。

ケットポジションを獲得したのは2000年頃であったと指摘している⁽³⁶⁾。

2-7 安心食品の沿革（異業種提携，職場環境，環境保護，安全，IT導入期）⁽³⁷⁾

2004年に「再度の就業，楽しい職場」計画を發起，他の5大飲食チェーンと提携，500件の就業機会を創出した。2005年には印刷物について全て環境に優しい大豆油インクによる印刷を全面採用，環境汚染の減少に取り組んだ。2006年には，ライスバーガーの全てに『有機米』を採用。同年には贖罪生産履歴制度を導入した。2007年には台湾高速鉄道（新幹線）沿線6駅に出店，同年にプラスチック容器を全面，トウモロコシを材料にして作られた植物由来のPLA樹脂（ポリ乳酸樹脂）⁽³⁸⁾を採用した。また，同年には，「モスカード（摩斯卡）」を発行し，年度の収益で20億台湾元を突破した。

2008年には，チャイナエアライン（中華航空）と提携，国際線の路線で商品を提供した。2009年には電話専用回線による注文の受付サービスを設立，同年にはモスカフェ（MOS Café）を全面刷新し，開店した。

2-8 安心食品の沿革（企業の店頭公開，海外発展）

2009年にシンガポールに合弁事業，AN-SHIN FOOD SERVICES (SINGAPORE) PTE. LTD. を設立，中国大陸での事業を進展させるため，廈門摩斯餐飲管理有限公司を設立。2010年にモスバーガーが中国大陸に進出，アモイ1号店が開店した⁽³⁹⁾。同年に株式を公開発行。2011年に株式登録及び店頭売買開始。同じ年に合弁会社のMOS BURGER AUを設立，オーストラリア1号店を開店。同年に安心食品の設立20周年を迎えると同時に，200店目の店舗を開店。加えて，正式に店頭取引売買センターのカウンターに証券売買番号が掲げられた。2012年に香港に合弁会社を設立，同じ年に中国・広東省に第1号店を開店，上海にも第1号店を出店した。他方，同年に台湾のファストフードチェーン店で最初のアプリケーションソフトウェア（APP）による注文システムを導入した。そして台湾においてモスバーガーは，マクドナルドに次ぐ，ファストフードチェーン業界第2位にまで成長した⁽⁴⁰⁾。

(36) イノベーション革新（2014），p.20。

(37) 安心食品服務股份有限公司（2014），pp.3-4。

(38) PLA樹脂は，Poly-Lactic Acid ポリ乳酸の略で，トウモロコシなどに含まれるデンプンなど，植物由来のプラスチック素材。自然分解が容易である一方，ABS樹脂と比べると耐久性や耐熱性には弱いとされる。

(39) 中華民国台湾投資通信（2012），pp.6-7。同報告書によると，安心食品の黄尚仁副総経理（当時）は，中国の商圈調査，新規店舗の開発は都市構造，商習慣が台湾と異なり，台湾のやり方そのものは導入できないなど，時間をかけてノウハウを学んできたコメントしている。

(40) 月刊食堂（2014），pp.12-17。

2-9 台湾のモスバーガーについて

安心食品が運営するウェブサイトの中に「關於 MOS (MOS に関して)」というタイトルの下部に「企業概要」の欄があり、企業名として、「安心食品服務股份有限公司」、本社が台湾、台北、1990年11月に成立したこと。また、同社は台湾・東元グループの一企業であることが指摘されている⁽⁴¹⁾。

また、海外のモスバーガーのチェーン展開について、日本の東京において、28坪の3つのパートナーから、1378店舗が今日まで(2012年5月現在)に開店していること。加えて、台湾、シンガポール、中国、韓国等にチェーン展開していることが記載されている。

次に、国内の顧客満足度、飲食業のトップとして、外食チェーン50社(日本国内)の総合イメージで最高ブランドを獲得。2011年に、ドイツ reddot デザインアワードで「摩スミルク」が包装デザイン賞を獲得した。その他、ここ数年間、ここ数年間、1000人近くの顧客から受け取った感謝文を企業ウェブサイトに掲載している⁽⁴²⁾。

このように顧客からの感謝状などによるサポート、国内外からの表彰を企業のウェブサイトに掲載、紹介をしていることから、外部からの企業活動を支持する声や評価を重視する姿勢がうかがえる。

2-10 台湾におけるモスバーガーのオペレーション

台湾のオペレーションについて、日本のフランチャイズ方式とは異なり、直営店で営業していることから、決定後の実行が早いのが特徴で、販売プロモーションなど、実施を決定したらすぐ全店で実行でき、機動力が高いと指摘されている⁽⁴³⁾。また、店舗には、女性の店長が多いことも特徴として挙げられている⁽⁴⁴⁾。

1992年より、台湾の事業に参画、後に安心食品の副総経理(副社長)となった福光昭夫は、当初、店舗で待たされたと怒っている客とそれに言い返す店員に、接客の基本がなっていないと愕然、また、需要予測もできず品切れになるなど、日本との違いに愕然としたという。さらに、店内掃除にも課題があり、言葉だけでは動かない現地スタッフに、自分の背中であげようと、自らトイレ掃除をし続けた。創業以来、同社の経営に対する考え方の1つに HDC へのこだわりからであるという。後に店員が変化し、彼の一挙手一投足が教科書に変化したという。

具体的な店舗展開としては、台湾進出の当初より、台湾においても注文を受けてから作り始めることにより、作りたてのおいしい商品を提供するのが同社の方針としている。また、味付けがオリエンタル風味であるといわれるが、もともと台湾に合わせた味に変更する考えはなかったと

(41) <http://www.mos.com.tw/aboutMos.php>, MOS BURGER, 企業概要2015.9.24閲覧。

(42) <http://www.mos.com.tw/gratitude.php?page=1>, 顧客感謝, 2015.8.26閲覧。

(43) http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000881/tw_style_rev.pdf, JETRO (2012), 「台北スタイル13-日本食ビジネス特集-」, 2015.9.29閲覧。

(44) エスプレ (2009), p.74。

される⁽⁴⁵⁾。なお、当時の人気メニューは焼肉ライスバーガーで、ライスバーガーが圧倒的な人気だったといわれる。また、店づくりや外観も日本と同じく設定しているの、日本人が入店しても違和感は漢字の看板くらいのものであるとしている。安心食品の福光によると、2004年の当時、焼き肉ライスバーガーのモスバーガーとして定着、日本でのライスバーガーの売上高は3種類で4%程度なのに、台湾では6種類、売上では2割を超えること。また、台湾でも日本のヒット商品を台湾に投入するケースも少なくないが、台湾の消費者にテイストに合わせる工夫は不可欠であると指摘している⁽⁴⁶⁾。

生活情報センター（2006）では、海外メニュー編という中で、「摩斯漢堡」という店舗名で展開されていること。当時で100店舗以上が展開していることが指摘されている。また、メニューとして、チリバーガー（厚焼味漢堡）、帆立ライスバーガー（干貝珍珠堡）が紹介されている⁽⁴⁷⁾。

エスプレ（2009）によると、台湾はモスバーガーが最初に進出した海外店舗となっている。また、店舗数も海外で最多であること、台湾人の多くは朝食をしっかりと取る習慣があることから、「朝モス」する人も多いと指摘している⁽⁴⁸⁾。その裏話として、台湾の朝メニューにはピーナッツバターが使われており、卵焼、ハムにも隠し味として使われているとのことである⁽⁴⁹⁾。

なお、当時の人気メニューとして、焼肉ライスバーガー、海鮮かきあげライスバーガー、モスバーガーの順で、おススメ商品として、蒟蒻（コンニャク）アップルミルクティー、豚しょうが焼きライスバーガーであり、他の国や地域と比べてライスバーガーの人気が高いことが指摘されている⁽⁵⁰⁾。また、ライスバーガーの種類がバンズよりも多いこと。その背景についてモスバーガーは、台湾では後発組であることから、競争相手との差別化を図るうちに、バンズを使用しないライスバーガーの種類が増えたのではないかと安心食品の松瀬は考えている⁽⁵¹⁾。その他、台湾では、バーガーのパテ（肉）を大きくする工夫がされているという⁽⁵²⁾。

他にも、台湾人はイベント好きで、期間限定イベント、キャンペーンなどを定期的に投入することにより、熱しやすく、冷めやすい台湾のマーケットに対応するよう努力しているという⁽⁵³⁾。

(45) アジアビジネス新時代（1995），p.211。

(46) 中華民国台湾投資通信（2004），p.7。

(47) 生活情報センター（2006），p.62

(48) エスプレ（2009），p.72。

(49) エスプレ（2009），p.77。

(50) エスプレ（2009），p.74。

(51) http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000881/tw_style_rev.pdf，JETRO（2012），「台北スタイル13—日本食ビジネス特集—」，2015.9.29閲覧。

(52) 川端（2012），p.11。

(53) http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000881/tw_style_rev.pdf，JETRO（2012），「台北スタイル13—日本食ビジネス特集—」，2015.9.29閲覧。中華民国台湾投資通信（2012），pp.6-7。同報告書によると、2011年販売の大阪焼バーガーなど、商品ラインナップの4～5割が現地で考案されているという。

3. 文献調査のまとめと今後の研究課題

3-1 文献調査のまとめ

近年、世界各地での健康志向が広まり、日本の「食」文化が注目されている。このような状況を背景に、日本発の食品や外食サービスなど、日本の「食」ビジネスが本格的に海外展開しようとしている。そこで、本研究は、すでに海外進出している日系外食産業の中でも、台湾でのチェーン展開で実績があるモスフードサービスを事例として取り上げ、その成功要因を探求した。

本研究では、まず、台湾進出日系企業を取り巻く経営環境及び外食サービス業界の台湾進出、モスバーガーの台湾を含むアジア等の海外進出、同社の台湾進出にまつわる背景及び沿革、進出当初の状況、ブランド理念・フィロソフィー、同社が台湾市場で取り組んでいること、台湾子会社の沿革と発展、現況及び今後の展望などについて、既存文献及び企業ウェブサイトなどで公開された情報などをもとに、台湾モスバーガーの安心食品についての発展、沿革とその概要を示した。

安心食品の強み、弱み、機会と脅威、経営課題など、SWOT分析の枠組みを意識しながら、モスバーガーが台湾市場で受け入れられた理由と台湾拠点の位置づけについて指摘し、今後の実態調査および事例研究への示唆を行う。

モスフードサービスが台湾に進出したのは1990年代初頭である。当時の台湾経済は、当時の一人当たりの国民所得がドルベースで8000ドルを上回っただけでなく、その後も自国通貨である台湾元ベースで平均月収が大きく上昇しており、経済環境において外食産業にとって追い風の時期であったといえる。次に、台湾市場は地理的な距離や経済発展の段階から、日本からの飲食文化を比較的受け入れやすい環境にあったと考えられる。加えて、文化、社会、歴史的背景など、台湾は日本統治時代を経験しており、戦前の頃から日本の文化、価値観、流行などが受け入れやすい土壌があったと推測される。

次に、モスフードサービスは、企業の経営理念・フィロソフィー、ブランドを大切にしている会社であるといわれる⁽⁵⁴⁾。その考え方に理解を示す東元電機グループのトップである黄茂雄を現地経営パートナーとして迎え、合併事業を行えたことである⁽⁵⁵⁾。台湾では歴史的な背景から日本語だけでなく、日本的な考え方や「日本精神」といわれ、約束を守り、浪費しない品性があり、勤勉で実直に仕事に取り組む姿勢などを意味する⁽⁵⁶⁾。台湾人の中には、そのような精神を高く評価する傾向があり、日本との合併事業に積極的な現地経営パートナーは少なくなかったと思われる。また、現地経営パートナーとの合併の効果として、いち早く「地域密着」の運営ができる

(54) サービス革新 (2014), pp.14-15。

(55) 日本経済新聞朝刊, 2011年7月27日, p.40。中華民国台湾投資通信 (2004), pp.6-7。

(56) 堤 (1989), pp.25-33。

ようになった点も挙げられる⁽⁵⁷⁾。加えて、日本側がフランチャイズを中心とした展開を望んだのに対し、現地パートナーの黄茂雄が、店舗運営の品質を担保するために直営店制にこだわったという点が指摘されている⁽⁵⁸⁾。

台湾モスバーガーの企業ウェブサイトなどには、同社が心して取り組んでいることとして、顧客への感謝の言葉を掲載し、顧客とのコミュニケーションを大事にしている。例えば、使用食材の生産履歴を開示したり、安全性に問題があって社会を騒がせた油を使用した事件に対して、同社はすばやく公開謝罪をし、商品の自主回収や弁償を行うなど、企業PRやCSRにも積極的に対応している点は、日本側親会社のモスフードサービスの経営理念やビジョンなどが浸透していると考えられる。

加えて、モスフードサービスでは、これまでの商品開発体制を見直し、国内外の開発一本化を推進していく経営方針を示し、海外の食文化を取り入れた商品を拡充するとしている⁽⁵⁹⁾。ここでも商品のバラエティ性やラインナップの充実など、海外での経験を国内外で活かせる仕組みは強みとして挙げられる。

他方、当該企業の機会及び脅威については、2000年代からはIT技術の導入などを含め、交通機関など異業種との提携など、新たな市場獲得の可能性に積極的に取り組んできた。また、株式の店頭公開により、地名度が高められ、出店拡大に向けた人材確保に対応できるようになったこと⁽⁶⁰⁾。同社の活動がより地域や社会と密接になったこと。加えて、2000年後半より、シンガポール、中国、オーストラリアなど、新たな市場やビジネスの機会を求めて海外進出を推進し、事業拡大の機会を狙っている⁽⁶¹⁾。

その一方、台湾モスバーガーについて、いくつかの経営課題が存在すると思われる。第1に、台湾市場における外食産業の競争が激しくなる一方、2010年以降、経済成長は鈍化傾向にあり、ドルベースでの一人当たりの国民所得、台湾元ベースによる平均月収においてもほぼ横ばいか、微増の状況が続いている⁽⁶²⁾。加えて、台湾での人口当たりの出店数の割合は、日本と遜色ないほど普及しており、今後、台湾市場に高成長は望めないと推測される⁽⁶³⁾。

第2の経営課題は、株式の店頭公開を行い、企業情報が大きく公開された点は評価できる。その一方で、同社の株式所有という観点からは、いわゆる典型的な同族経営の様相であることは否

(57) 中華民国台湾投資通信 (2012), pp.6-7.

(58) 中華民国台湾投資通信 (2012), pp.6-7.

(59) 日経MJ (流通新聞), 2014年3月28日, p.15.

(60) <http://news.nna.jp/free/news/20110125twd002A.html>, NNA ASIA, 「モス, 新興市場で株式公開: 出店拡大, 人材確保向け [商業], 台湾 2011年1月25日.

(61) 中華民国台湾投資通信 (2012), p.7. オーストラリアでは、キッチンスタッフなど、台湾モスバーガーの勤務経験者で、ワーキングホリデーで渡豪した台湾人を雇用しているという。

(62) 西原 (2014), p.46.

(63) http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000881/tw_style_rev.pdf, JETRO (2012), 「台北スタイル13-日本食ビジネス特集-」, 2015.9.29閲覧。安心食品の松瀬によると、台湾市場で350店舗、可能性としては500店舗の出店を指摘している。

定できない⁽⁶⁴⁾。今後、所有者、つまり大株主と直接関係のない経営幹部や優秀な人材の登用など、彼らの事業への意欲や仕事へのモチベーション維持において疑問が残り、今後、どのように対応していくかが問われる。

第3の経営課題として、同社の海外進出には、台湾側親会社やその関係者個人のネットワークを含めた華人ネットワークを活用していると推測される。その一方で、日本側親会社もアジアを含めた海外進出を進めようとしていることから、日本側親会社との国際経営戦略やグローバル経営との整合性など、その調整が求められるかもしれない。

3-2 残された研究課題と今後に向けて

本研究で得られた結果は上記の通りである。しかし、モスバーガーの台湾における事業の成功モデルを解明していくために、例えば、事業活動、組織、人事、日台親会社からの人材、技術、マーケティング、経営ノウハウのサポート、現地での販売・マーケティング活動、海外展開などを明確にしていく必要がある。そのためには、安心食品、あるいは、親会社や材料供給体制など、関連会社などを訪問、経営者、経営現場の責任者及び担当者らを訪問し、その成功要因、経営課題及び今後の展望などについて直接話を聞く必要があると考える。

当該企業の経営者及び関係者に尋ねたい質問内容の概要は下記の通りであり、これらの質問を今後の研究課題として指摘しておく。

- 1) 台湾市場はモスバーガーを含む日本の食を受け入れる土壌があったのか。また、外食業界に関する台湾特有の事情は何か。
- 2) 現地法人の出資割合について、現地パートナーが過半数を占める体制で始めたきっかけとそのメリット、あるいは経営課題について。
- 3) 現地経営パートナーなど、親会社の支援や交流、関係会社等の支援体制について。
日本からの派遣マネジャーの業務、派遣期間など。
- 4) 台湾現地法人の経営理念、経営戦略、経営管理、組織及び人事管理、マーケティングなど、日台間の違い、共通点について。
- 5) 台湾子会社において、これまでに収益に大きな影響があった出来事。
- 6) 2010年以降に台湾モスバーガーの現地法人である安心食品が店頭公開に踏み切った理由について。
- 7) 台湾における同社の強み、競争相手、経営課題は何か。
- 8) 今後の海外進出における台湾拠点の位置づけと日本側親会社とのコラボレーションについて。

(64) file:///C:/Users/Hiroyuki%20NISHIHARA/Downloads/103%E5%B9%B4%E5%B9%B4%E5%A0%B1.pdf, 安心食品服務股份有限公司(2014)「103年度年報(ANNUAL REPORT)」, (股票代碼1259) 中華民國104年4月30日刊行, p.46. 日商ヒュー・マックス社は安心食品服務の十大筆頭株主に名を連ねているが、当該企業の代表らは黄茂雄董事長の2親等の関係であることが指摘されている。

主要参考文献

- アジアビジネス新時代取材班 (1995) 『アジアにはたらく (下) 日系企業のビジネスマンの挑戦』 日経 BP 出版センター。
- 安心食品サービス股份有限公司 (2014) 「103年度年報 (ANNUAL REPORT)」, 股票代码1259, 中華民國104年4月30日刊行, 台北・台湾。
- エスプレ (2009) 『モスのひみつ』 エスプレ。
- 加藤勝美 (1997) 『夢見る雑草たち—モスバーガー 路地裏経営の解明』, 出版文化社。
- 河野實 (1997) 「成功例が示す [アジア進出の鉄則12], モスフードサービス “商売” より “企業理念” 『Intelligence』 97.1, pp.102-103。
- 川端基夫 (2012) 「外食グローバル化のダイナミズム: 日系外食チェーンのアジア進出を例に」 日本商業学会 『流通研究』, 15 (2), pp.3-23。
- 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。
- 月刊食堂 (2014) 「世界に示そうニッポンの外食力 アジアの巨大胃袋を掴め!! 第 32回 モスバーガー」, 『月刊食堂』, pp. 12-17, 2014年9月号。
- サービス革新 (2014) 「日本のモスから世界のモスへ」 『サービス革新』, pp.12-17, サービス革新 第4号, クラブビジネスジャパン。
- 櫻田厚 (2014) 『いい仕事をしたいなら, 家族を巻き込みなさい!』, KADOKAWA 発行, 編集, 中経出版。
- 櫻田厚 (2015) 『モスバーガー流 結果を出すリーダーの習慣』 日経 BP 社。
- 櫻田慧 (2010) 『勇敢做大夢 - 摩斯漢堡成功傳奇』 二版, 発行人, 黄林和惠董事長, 出版發行, 安心食品サービス股份有限公司, 台北。
- ジェットロセンサー (2010) 2010年5月, 日本貿易新興機構。
- 茂木信太郎 (2013) 「外食産業のアジア進出について」 亜細亜大学経営学部 『ホスピタリティマネジメント』 4 (1), pp.59-74。
- 週刊東洋経済 (2011) 「日台提携で中国市場へ」, pp.44-57, 『週刊東洋経済』, 2011.10.1。
- 生活情報センター (2006), 『モスのココロ モスバーガーハートフルブック』, 生活情報センター。
- 中華民國台湾投資通信 (2004) 「台北を中心に80店舗のモスバーガーを展開」, pp.6-7, 中華民國經濟部投資業務処, 台北。
- 中華民國台湾投資通信 (2012) 「日台アライアンス特別インタビュー モスバーガーグループの海外事業をけん引する安心食品サービス」, pp. 6-7, 中華民國經濟部投資業務処, 台北。
- 堤智子 (1989) 「台湾における「日本精神」という言葉—その意味と使用状況の変遷—」 天理大学 『天理大学学报』 50 (1), pp.1-11。
- 堤智子 (2004) 「台湾における「日本精神」という言葉: その意味と使用状況の変遷 (その2)」 天理大学 『天理大学学报』 56 (1), pp.25-33。
- 東洋経済新報社 (2014) 『海外進出企業総覧 [国別編]』 2014年版。
- 日経ビジネスアソシエ (2005), 「モスバーガー 時空を超えた創業者の思い」 pp.82-85, 『日経ビジネスアソシエ』 日経 BP。
- 西原博之 (2014) 「ヤマト運輸台湾子会社, 統一速達公司の事例研究—台湾での成功要因とそのビジネスモデルの海外展開への示唆—」 明治学院大学産業経済研究所 『研究所年報』 第31号, pp.45-68。