

## 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—

西原 博之

### 1. はじめに

近年、日本食が世界各地で注目されるようである。ここ数年、訪日観光客が急増しているが、国土交通省の訪日観光客消費動向調査によると、外国人観光客の日本食への期待や満足度が最も高い値を示している。つまり、近年の訪日客の増加は、日本の食文化への期待の高さとも捉えられ、外国人の日本の食への関心の高さがうかがえる<sup>(1)</sup>。

海外における日本食ブームは、寿司、天ぷら、すき焼きなどの伝統的な和食に限らず、ファストフードチェーンやコンビニエンスストアにも及んでいるようである。その一端として、2015年にイタリア・ミラノで開催された万国博覧会において日系外食チェーンの特設店舗が大盛況だったこと<sup>(2)</sup>。日系外食チェーン店の海外進出を伝えるニュースが連日報道されるなど、国内外で注目されていることから分かる。

世界各地で日本食が注目されるようになった今日、その四半世紀も前に、モスフードサービスは、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<sup>(3)</sup>。実は、モスフードサービスは、アジアに限らず、上記のミラノ万博にも出店し、欧州においてライスバーガーなどを提供するなど、好評を博していた。

台湾でモスバーガーを運営する安心食品サービス股份有限公司（以下、安心食品）は、2016年春、台湾・台北にてモスフードサービス関係者を含めた同社の関係者らを招いて25周年記念行事を開催しており、同社の黄茂雄会長は、台湾のファストフード業界において最初の電子カードの導入を進めるなど、25周年記念キャンペーンを行っていくことを宣言していた<sup>(4)</sup>。

本研究は、台湾においてモスバーガーを運営する安心食品の事例研究<sup>(5)</sup>を基礎として、同社

1) <http://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/syouthityousa.html>, 国土交通省観光局, 訪日観光客消費動向調査, 2016年7月20日, 2016年9月4日アクセス。

2) テレビ東京系「未来世紀ジパング」, 2015年6月8日放送。

3) 加藤 (1997), pp. 347-348. 週刊東洋経済 (2011), pp. 46-47. 西原 (2015), p.65. 台湾モスバーガーの店舗数はファストフード業界においてマクドナルドに次いで多く, 240店舗を有している。

4) <http://www.chinapost101.com/2016/03/25.html>, China Post e-News (Taiwan), 2016年3月25日, 2016年9月13日アクセス。 <http://japanknowledge.com/lib/display/?lid=70020216324twd011A>。

5) 西原 (2015), pp. 65-79。

の企業基本情報及び組織構造の概要を示す。次に、台湾での事業沿革、経営戦略、マネジメントの特徴、日台比較、経営課題や将来の展望について、台湾モスバーガーの経営現場を担う日台経営現場のトップマネジメントにインタビューを行い、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経営課題について明らかにしていく。

## 2. 安心食品の基本概要及び組織構成

### 2-1 企業概要

企業名：安心食品股份有限公司<sup>(6)</sup>

設 立：1990年11月、モスフードサービスとの合併により設立

1991年2月、台北新生南路に第1店舗開店

2011年1月、株式登録及び店頭売買開始

本 社：台湾、台北

資本金：2億元

出資内訳：モスフードサービス25.0%、光元實業（現）27.56%、

安台国際投資（現）8.60%、ヒューマックス3.72%、その他

事業：飲食店の経営・指導

出店数：240店舗 [2016.3.]

従業員数：2420名（日本人派遣者2名）[2015]

### 2-2 企業組織図

安心食品の組織図は図表1のとおりである（図表1参照<sup>(7)</sup>）。股東會（株主總會）の下に董事會（取締役会）がある。その董事會は薪資報酬委員會（給与報酬委員会）を組織する。また、董事會が董事長（会長）を任命するが、董東會と董東長の間を稽核室（会計監査員室）がサポートする。次に、董事長が總經理（代表取締役）を選出し、總經理が当該企業の経営実務にあたる。

安心食品の總經理は、企業の経営方針を示し、意思決定を行い、任務を遂行するために、總經理室（社長室）、行銷中心（マーケティングセンター）、營運中心（オペレーションセンター）、財管中心（財務管理センター）の4つの組織を有している。

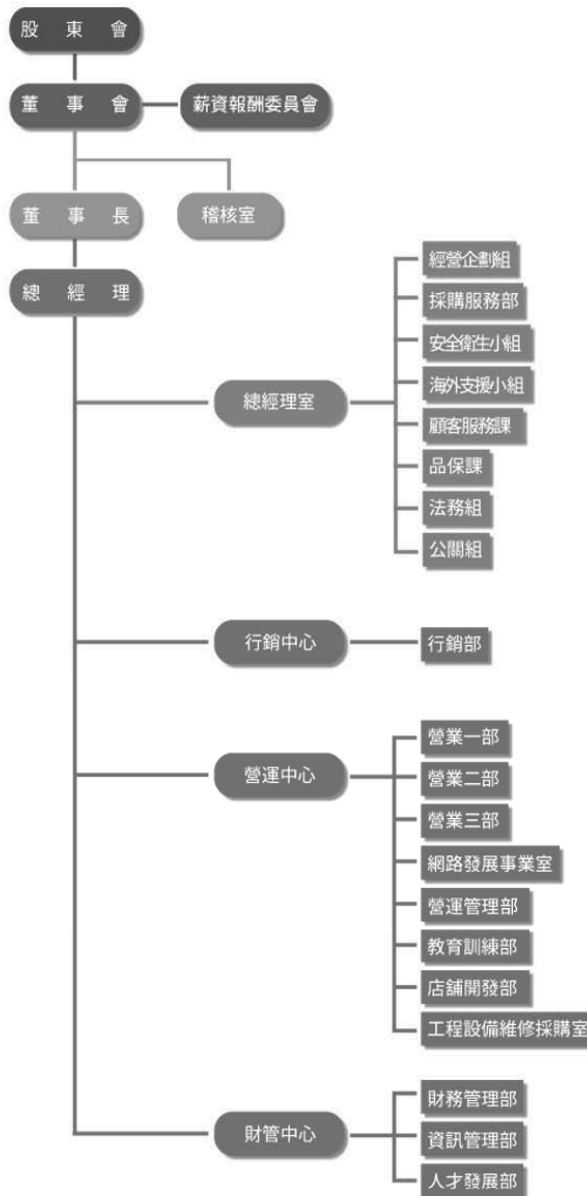
同社の總經理室は、經營企劃組（経営企画チーム）、採購服務部（購買サービス部）、安全衛生小組（安全衛生専門チーム）、海外支援小組（海外支援専門チーム）、顧客服務課（顧客サービス課）、品保課（品質保証課）、法務組（法務チーム）、公關組（PRチーム）の8つの下部組織により構成される。

---

6) 安心食品服務股份有限公司 (2016)。

7) <http://www.mos.com.tw/invest/orgStruc.html>, MOS Burger, 投資人專區, 公司治理, 組織結構, 2016年9月13日閲覧。

図表1 安心食品の組織図



(MOS Burger, 投資人專區, 公司治理, 組織結構, 2016.9.13閲覧)

同社行銷中心の下部組織は行銷部（マーケティング部）のみである。營運中心は、營業（營業）一部，營業二部，營業三部，網路發展事業部（ネットワーク發展事業部），教育訓練部，店舖開發部（店舖開發部），工程設備維修採購室（エンジニア設備メンテナンス購買室）の8つの下部組織により構成される。財管中心は、財務管理部，資訊管理部（情報管理部），人才發展部（人材發展部）の3つの下部組織によって構成される。

### 2-3 近年の業績動向

安心食品のここ数年の業績動向は次のとおりである<sup>(8)</sup>。これに関して、2015年4月30日の株主報告書において黄茂雄董事長は、2015年末までに台湾で243店舗、同年に8店舗増加し、2店舗を閉店したことから、純増で6店舗増加し、営業収益は4.04%上昇した。しかし、同年は原材料価格の変動傾向、基本給上昇の圧力があったことから、営業コスト及び費用の合理化、経営効率の向上などを行い、2015年度は企業業績に幾分かの上昇が見られたと指摘している<sup>(9)</sup>。

図表2 安心食品の業績動向（2012年－2015年）

年 度	2012	2013	2014	2015
営業収益	4,293,107	4,304,908	4,252,752	4,424,550
（対前年度成長率）	—	0.27	−1.21	4.04
営業利益	1,055,514	1,047,023	1,086,269	1,171,716
（対前年度成長率）	—	−0.80	3.75	7.87
当期純利益*	97,616	79,250	92,622	131,234
（対前年度成長率）	—	−18.81	16.87	41.69

（新台幣元，1千元）

\*親会社の普通株株主への当期純利益に帰属する。

次に、安心食品における主要品目の売上高別割合の動向は次のとおりである<sup>(10)</sup>。主な品目として、主食、サイドメニュー、スープ・飲物、その他の4種類に分けられる。主食が半分強を占めるが、ここ3年間の売上の変動は僅かである。また、サイドメニューは、ここ数年、微増の傾向が見られ、2015年になって全体の2割を超えた。スープ・飲物は、歴年でおおよそ全体の4分の1程度を占める。他方、その他の類については、ここ数年間を通じて減少する傾向にある。

図表3 安心食品の主要品目の売上高別割合の動向（2012年－2015年）

年 度	2013		2014		2015	
	金額	割合%	金額	割合%	金額	割合%
主食	2,220,078	51.6	2,229,579	52.4	2,303,364	52.1
サイドメニュー	804,030	18.7	820,959	19.3	932,259	21.1
スープ・飲物	1,095,073	25.4	1,047,793	24.6	1,098,940	24.8
その他	185,727	4.3	154,421	3.6	89,987	2.0
合 計	4,304,908	100.0	4,252,752	100.0	4,424,550	100.0

（新台幣元，1千元）

なお、上記の販売商品の4分類の内訳は以下のとおりである。主食類は、ハンバーガー、ライスバーガー、ホットドッグ、サンドイッチなどである。また、サイドメニュー類は、チキンナゲット、鳥の唐揚げ、フライドポテト、サラダ、コンニャク、菓子などである。スープ・飲物類

8) 安心食品服務股份有限公司 (2015), p.1, 安心食品服務股份有限公司 (2016), p.1。

9) 安心食品服務股份有限公司 (2016), p.1。

10) 安心食品服務股份有限公司 (2016), pp. 55-56。

は、ホットドリンク、コールドドリンク、ジュース、ミルク、スープ、コーヒーなどである。その他の類は、箱詰めギフト、記念品、モスカード（MOS Card）などである。

### 3. 研究方法

本研究では先に示した同社の組織構造を踏まえ、台湾モスバーガーにおいて経営を担うトップマネジャー及び同社ビジネスに直接携わる担当責任者にインタビューを試み、同社の経営戦略及び経営環境の現況についてうかがう。

インタビューにおける具体的な質問内容は、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、海外展開に加え、それをサポートする材料供給、人材支援体制など、親会社、関連会社への訪問も試み、台湾モスバーガーの沿革、成功要因、経営課題及び今後の展望など、台湾モスバーガーについての経営戦略マネジメントの特徴及び今後の課題を明らかにしていく。なお、質問内容の概要は下記のとおりである<sup>(11)</sup>。

- 1) 台湾市場に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。
- 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) 台湾モスバーガーの現地法人を運営する安心食品が店頭公開に踏み切った理由とその背景、影響について。
- 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のモスフードサービスとのコラボレーションについて。

---

11) 西原 (2015), p.78。

## 4. 研究結果

### 4-1 台湾人トップマネジャーへのインタビュー

日 時：2015年10月30日午後

場 所：安心食品服務股份有限公司，台湾，台北（本社）オフィス

対象者：高 順興 代理総経理（president），（執行副総経理）

陪 席：楊 博雄（Peter Yang） 經營企劃室（經營企画室）担当

#### 4-1-1 台湾モスバーガーの沿革と日本からのサポート体制，日台間の相違について

安心食品の代理総経理となった高順興氏に台湾モスバーガーの沿革と現況についてうかがった<sup>(12)</sup>。高氏の役職は，執行副総経理・代理総経理ということである。つまり，黄茂雄会長が不在の場合，その役を代行することになるという。

安心食品は2016年に25周年を迎える日台合併企業として，台湾において歴史があるだけでなく，2011年には台湾の証券取引所への店頭上場<sup>(13)</sup>を果たした。同社は台湾のファストフード業界においてマクドナルドに次いで二番目に店舗数が多く，現地社会では名の知れた企業となった<sup>(14)</sup>。

高氏は2001年に安心食品に入社しているので，同社が上場する前から従事しているが，以前から日台間で密に連絡をとりながら事業を進めてきたように，長期間にわたって日台親会社との関係は安定している。

他方，日台の相違点として挙げられるのは，第1に，日台における主な店舗運営は，日本はフランチャイズ制が主である。一方，台湾は全て直営店制となっており，店舗運営及びマネジメントの方法は異なる部分が少なくない。また，台湾モスバーガーは20年以上にわたる事業の歴史があり，業績も順調であることから，現在，企業における従業員の教育訓練は現地主導で行っており，台湾側経営陣が主導して対応している。他方，商品開発，サービスの提供，経営精神の追求などは日台共通であることから，定期的に日本から派遣マネジャーを受け入れるなどして，日台間の交流を図っている。

第2の日台間の相違点は，2000年初頭より，日本のモスバーガーにおいて環境に配慮した経営を推進，その活動の1つとして店舗の看板を緑色に変更するなどの変更が見られた<sup>(15)</sup>。台湾でもこれらの活動を導入しようと検討した。しかし，台湾モスバーガーでは看板やロゴなどで赤

12) 2015年8月に同社を訪問した際の高氏は副総経理であったが，インタビューの際には代理総経理に就任していた。

13) [http://www.tpex.org.tw/web/regular\\_emerging/corporateInfo/regular/regular\\_stock\\_detail.php?l=zh-tw&stk\\_code=1259](http://www.tpex.org.tw/web/regular_emerging/corporateInfo/regular/regular_stock_detail.php?l=zh-tw&stk_code=1259), 2016 8.20閲覧。「財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（Taipei Exchange）」, 1259 安心。西原（2015），p.73。

14) 月刊食堂（2014），pp.12-17。西原（2015），p.73。

色を使用しているが、赤は台湾、華人社会において、「喜気」、つまり、おめでたいことを意味し、現地の人々の中で好まれ、旧暦正月の頃には街中が赤で飾られるなど、同社の看板はすでに現地で受け入れられていることから、日本のモスバーガーの店舗の看板のように、改めて緑色への変更は行わなかった<sup>(16)</sup>。

その他、同じ頃、台湾モスバーガーにおいて日本と同様の制服を導入し、おおむね日本の制服のデザインやスタイルを導入することで検討した<sup>(17)</sup>。しかし、華人圏では制服での緑色の帽子を青色とし、一部変更して採用することにした<sup>(18)</sup>。このことはモスフードサービスが、地域文化、価値観、伝統や習慣などを尊重し、受け入れていることを示している。

加えて、店舗設計においては、設立当初、日本の仕様<sup>(19)</sup>を参考にしながら台湾で標準化を図ってきた。そのため大部分の店舗レイアウトは台湾の人々に馴染みのある店内様式となっている。しかし、近年は地域の特徴を店舗に反映した設計も取り入れている。たとえば、澎湖島では、石作りの壁、青い空、海辺の砂浜をイメージした設計を採用した。また、日月潭は、台湾原住民をイメージした設計で木を使った内装となっている。さらに、台湾高速鉄道の嘉義駅では、阿里山の神木をイメージした装飾を施している。これら特別な店舗設計の提案を求める場合、同社には「展店委員会」(店舗開拓委員会)において、店舗設計に関する会議を経た上で意思決定する仕組みとなっている。なお、「展店委員会」では、新規店舗の開発、ロケーション決定、店舗デザインなどについて、安心食品の会長、総経理、副総経理、設計士、ビジネスパートナーが参加して意思決定を行っている。

#### 4-1-2 モスフードサービスによる台湾、海外事業サポートについて

安心食品には、日本のモスフードサービスからのサポートとして、常時、日本から2、3人の派遣マネジャーを受け入れ、数年におよぶ長期期間にわたって派遣されている。そのうちの一人は、副総経理クラスのポジションが基本となっている。もう一人は、管理者クラスとして、現在の小林豊副理(副部長)のような、店舗におけるHDC<sup>(20)</sup>及び業務オペレーションなどの経営管理が可能な日本人管理職マネジャーを受け入れている。

15) [http://www.mos.co.jp/company/social\\_activity/pdf/mos\\_csr15\\_all.pdf](http://www.mos.co.jp/company/social_activity/pdf/mos_csr15_all.pdf), モスフードサービス CSR 推進室編(2015)「モスのコミュニケーションレポート2015」, p.18, 2016.8.21 閲覧。[http://www.mos.co.jp/company/social\\_activity/pdf/mos\\_csr\\_10\\_11.pdf](http://www.mos.co.jp/company/social_activity/pdf/mos_csr_10_11.pdf), 「モスの歴史 カレンダー」, 2016.8.21 閲覧。

16) ここでの緑色は、環境保護、つまり、グリーンビジネスを意味するのだが、台湾の政治では、緑色は民主進歩党(民進党)、青色は中国国民党(国民党)で台湾の2大勢力である。企業や組織が政党カラーを示すと、対抗勢力やその支持者から警戒され、距離を置かれるリスクがあるといわれる。

17) [http://www.mos.co.jp/company/pr\\_pdf/pr\\_150312\\_2.pdf](http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_150312_2.pdf), 2016年8月21日閲覧、同制服に対して、日本では2015年に「モスバーガーのコスチュームを10年ぶりに変更する」というアナウンスがあった。台湾においては設立25周年を記念して店舗用制服を変更する計画があるとのことである。

18) 西原(2014), p.65。中華圏では、妻を寝取られた間抜けな夫を、「緑色の帽子をかぶる」と揶揄することがある。台湾に進出したヤマト運輸においても、同じ理由で日本の制服を導入する際、緑の帽子はベージュ色に変更された。

19) アジアビジネス新時代取材班(1995), p.212。



以前、台湾事業が安定しなかった頃は、台湾側からの要望として日本側に特定分野における専門家の派遣を求めてきた。その後、事業が安定してからは、モスフードサービスにおける国際事業部門の事情によって派遣の対象が決まるようになった。ただ、オペレーションの経営管理担当者が日本から派遣された場合、台湾側の事情によって、HDCに特化するなど、台湾側のニーズを要求したり、日本の経営課題や経営環境など、日本でのノウハウなどを台湾に伝達することを求めることもある。

日本からの派遣経営幹部については、高氏が知る限り、福光、青木、松瀬、瀧深と続いている。彼らの派遣直後は通訳担当をつけていたが、その中でも福光氏の中国語のコミュニケーションレベルは高かった。他のメンバーも現地に赴任してから中国語を学習、ある程度の時間が経た頃には基本的なコミュニケーションは中国語を交えたやりとりが可能となっていた。瀧深氏は日本から派遣されて3年ほどになるが、現在は、中国語、時に英語を交えながら高氏をはじめとして現地管理職らとコミュニケーションを行っており、日本人マネジャーらの、現地人幹部、管理職、スタッフらと直接コミュニケーションを取ろうとする姿勢がうかがえる。

日本側派遣経営幹部らが中国語を学び、現地幹部やスタッフとコミュニケーションを行おうという姿勢については、現在のモスフードサービスの櫻田厚会長も、海外事業部長として台湾に赴任していた1990年代の当時、現地で中国語を一生懸命勉強し、後に現地幹部や従業員らとコミュニケーションしてきたといわれる<sup>(21)</sup>。したがって、後に台湾に派遣された経営幹部らが、いつまでも通訳に頼ることに気が引けるのかもしれない。

日本から派遣される副総経理の台湾での滞在期間は平均して3～5年程度である。その中で、福光氏は8、9年と台湾滞在期間は長く、後の青木氏は3年程度台湾に滞在した後に中国に赴任し、5年くらいを経ている。現在、副総経理を勤める瀧深氏は台湾に滞在して3年になる。このように日本から派遣される経営幹部や管理職らの派遣期間は一定ではなく、決まっていないようだが、モスフードサービスの国際化事業戦略が加速し、これまでの状況とは異なる局面を迎えているように見受けられる。

これまで台湾への派遣以降、日本人派遣マネジャーらの多くは直接日本に帰国していた。しかし、近年は、国際化事業の拡大に伴って海外事業の拠点が増加しており、青木氏は、台湾赴任以降、中国、オーストラリアへの派遣を経て日本に戻ったり、韓国、シンガポール、香港に派遣や出張ベースでサポートする場合もある。加えて、モスの海外事業展開の関連で、最近、日本、台湾、中国、あるいは、日本、台湾、オーストラリアと共に会議を行うことがあった。このようにモスフードサービスは、国際ビジネスの拡大に伴い、海外人材育成を重視する姿勢がうかがえる。

---

20) 安心食品サービス股份有限公司 (2016b), p.40. モスフードサービスグループ、顧客おもてなしの心得、「HDC」の略、H: Hospitality, D: Delicious, C: Cleanliness。なお、安心食品「2015 CSR」では、これにS: Speedを加えて、「HDCS」とし、顧客に対する気配りとサービスの向上を指摘している。2016年9月21日閲覧。

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



近年、モスフードサービスは国際化事業を加速させているが、中国福建省、オーストラリアへの進出では、安心食品に優位性があり、台湾モスバーガーと提携しながら海外事業を展開している。そのうち、オーストラリアでは、多くのワーキングホリデーで働くアジア人が多く、オーストラリアモスバーガー（AMOS）でも受け入れている。同社では、台湾、シンガポール、米国、韓国など、いろいろな人種がそこで働いている。豪州地域には東元電機グループの拠点があり、グループからの人的資源、財務管理など、経営資源のサポートが行われている。他方、同じ中華圏であっても、広東省、香港、シンガポールなどは、日本のモスフードサービスが単独で海外進出を進めているようである。

#### 4-1-3 モスバーガーの日台交流について、台湾人の日本研修、日本からの台湾視察など

モスバーガーの日台交流について、経営幹部の交流については、2011年に同社が上場してからは、1年に6回、日台役員が集まる董事会を開催、日台間で1年に数回も行き来している。日台間は地理的に近いので会議の開催は容易である。加えて、数年前に瀧深副総経理から依頼があり、100名を超える日本のモスバーガー店長らの台湾訪問を受け入れたことがある。訪問団の目的は、台湾の朝食ビジネスの現地視察、台湾モスバーガーの朝食ビジネスにおける成功要因の理解、台湾モスバーガー関係者らと交流を行うことであった。

台湾の家庭では、一般に、幼い頃から朝食をしっかりと食べるように教育される。現代社会では両親ともに仕事をしている家庭が多い。したがって、家で朝食を作るだけでなく、店で購入したものをテイクアウトして朝食を職場や学校に持参したりする場合も少なくない。また、台湾では、温かいもの、アツアツのものが求められることが多いが、朝食もその例外ではない。他方、日本の外食業界における朝食ビジネスはあまり盛んではないといわれる。その理由として、日本人の多くは家で朝食を食べる習慣はあるものの、時間がない場合には我慢をして食わずに出勤してしまう人も少なくない<sup>(22)</sup>と聞き、日台間の相違を強く感じたという<sup>(22)</sup>。

他方、台湾から日本への人的交流は、店長、管理職クラスを日本に短期間派遣、日本のマーケティング、商品開発部、HDC活動など、日本で店舗運営などの活動を学ぶ機会を与えている。安心食品では、人事評価の高い管理職、店長、従業員らを経営陣が推薦し、日本での活動やイベントなどに参加させている。台湾人従業員にとって日本派遣メンバーに選ばれることは名誉なこととして捉えられ、それを糧に一生懸命仕事をしている人も少なくないといわれる。

その他、安心食品には台北の郊外に「安心学院」と称する店長や従業員、新入社員などを対象とした教育訓練施設があり、これまで同学院の台湾人講師の数人を派遣したことがある。同学院の講師だった者を含め、日本に派遣された人たちは後に同社の管理職となっている。時には、日

---

22) 日本人が多く勤務する台北市街地のあるオフィスを訪れた際、日本人担当者らにこの件についてうかがったところ、日本人職員の場合、時間前の出勤であってもオフィスで朝食を取ることはまれだという。しかし、台湾人職員の場合、出勤途中に購入した朝食を持参し、デスクで食べながら業務開始時間を待つ姿は時々見かけるとのことだった。

本での説明会やイベント活動などへの招待があったり、新しい仕組みや制度ができたときに台湾から受講者を派遣、一緒に講義を受講することもある。

#### 4-1-4 日台モスバーガー、オペレーションにおける共通点、相違点、提携など

日台モスバーガーのオペレーションについては、日本はフランチャイズによる加盟店が主である一方、台湾は直営制を導入しているため、店舗運営では異なる部分が見られる。他方、日台双方が重視している共通点として、味と店舗管理における HDC である。ただし、日台間では気候も違うので、市場で求められる味も異なってくる。その1つとして、台湾では朝食用トーストやパンズなどにピーナッツバターを塗った商品が台湾独特の味として人気を博している。

その他、提供する商品だけでなく、店員の制服について、日台間の気候は異なり、日本の店舗用の制服は静電気防止の材料を使っているが、台湾では速乾対応の生地を採用している。つまり、日台モスバーガーは共にモスブランドのコンセプトを重視しているが、オペレーションでは異なる点もあり、現地のやり方を尊重している。

最近では、モスフードサービスで開発した新商品、各国で開発された新商品などのメニューをストックしていて、他の地域へ紹介できるようになっているようである。高氏がオーストラリアモスバーガーを訪問した際、店舗のあるブリスベンには、台湾人、日本人、韓国人が多く滞在しており、それらの商品が活かせると考えたという。また、台湾ではタイ・フェアなどで商品の提供が可能である。さらに、これら各国のメニューや商品情報、フェアのノウハウをデータベース化していれば、限定キャンペーンでも使える。最近、台湾では韓国ドラマなどの影響で韓国ブームがあり、韓国料理が流行っており、韓国風から揚げなどが人気となっている。他方、韓国でモスバーガーが7店舗開店し、若者の間では日本料理が人気とのことである。以前、台湾における日本料理の人気はそれほどでもなかったが、最近では受け入れられている。他方、台湾でも春水堂がマンゴーアイス、パイナップルケーキなどを展開しており、他にも台湾からの出店が続いている。このように、東アジアの間では、各国の料理が受け入れられているようである。

#### 4-1-5 台湾モスバーガーの黒字までの歩みと今後の課題について

台湾モスバーガーは2011年に台湾において店頭上場を果たし、ファストフード業界ではマクドナルドに次いで店内店舗数が多い、現地でも名の知られる企業となった。しかし、台湾モスバーガーは1991年に台湾でビジネスを展開したにもかかわらず、その後、十数年にわたって赤字が続いた。その要因について、高氏は、台湾に進出しているマクドナルドと比較して事業規模が小さかったこと。また、モスバーガーは進出当時、マクドナルドのような著名な企業でなかったため、事業がすぐに拡大しなかった。加えて、モスバーガーの材料費は全体的に高いため長期にわたって赤字が続き、なかなか黒字にならなかったと指摘している。しかし、この間、台湾モスバーガーは、商品コンセプトについて消費者とコミュニケーションを行い、後にその結果が実って業績に結びつくようになったという。

開店当初より1990年代後半まで、台湾での出店数がおおよそ30店舗規模の期間が長く続いた。その後、店舗展開を加速する経営戦略を推進した結果、台湾の消費者がモスバーガーを認知するようになり、業績が向上して収益構造は改善し、その勢いは現在にも至っている。ただし、安心食品の経営課題の1つに、台湾市場における南北格差が挙げられる。台湾モスバーガーの店舗のおおよそ7割が台湾北部で展開している。台湾のファストフード業界において、台湾モスバーガーが提供する商品の値段は比較的高いこと。また、中南部の店舗数の割合が北部に比べて少ないことなどから、親しみ度の点で優位性は高くないといえる。

台湾における南北格差については、台湾北部は人口が集中しているのに対して、中南部の人口は少なく、市街地の人通りも少ない。北部では、夜の11～12時になっても街中の人は多くいるが、中南部では一部の夜市（ナイトマーケット）以外は、街中であっても夕方以降、北部より早い時間に閉店してしまうために辺りは寂しくなる。さらに、店舗の開店戦略、ショッピングモールへの進出も検討に値するが、週末の業績は良いものの、平常日の業績は芳しくない。

加えて、北部と中南部の相違について、飲食の習慣に違いが挙げられる。中南部の消費者の外食に対するこだわりは、お腹がいっぱいになるかどうかということへの要望が強い。他方、北部市場では、美味しさだけでなく、精緻さを求める声は小さくない。したがって、台湾モスバーガーの商品は北部市場で受け入れやすかったが、台湾モスバーガーの全国展開について、南北格差をいかに克服していくかが経営課題である。

#### 4-1-6 台湾モスバーガーの顧客、消費動向、商品企画、マーケティングについて

日本のモスバーガーの場合、高校や大学生の顧客の割合が多いといわれる。他方、台湾モスバーガーでは、働く女性が顧客全体の8割近くを占める。働く女性の特徴として、食に対して金を多くかけることが特徴として挙げられる。

台湾モスバーガーでは、ライスバーガーの販売が人気である。売上の割合のうちの2割近くを占めるが、その理由の1つに注文が入ってから商品を作っている。ライスバーガーのうち、人気商品の1つに焼肉ライスバーガーがある。その材料は鉄板を使って焼いて作っているため、できたてのアツアツが頂ける。加えて、台湾はお米を食べる習慣があること。また、同社のライスバーガーは、他社ファストフードとの差別化ができる商品となっている。これまでにマクドナルドやセブンイレブンなどでもライスバーガーを販売してきた。しかし、ライスバーガーに対する製造ノウハウ、有機米使用、味への研究など、同社は当該商品に対して十分にコストをかけて投資、商品開発をしており、競争力のある商品となっている。

安心食品の黄会長は、今後、ライスバーガーで売上全体の20%以上の業績を上げたいと宣言している。その理由として、ライスバーガーは台湾モスバーガーの特色ある商品であること。台湾の朝食の中には、もち米で作られた「おにぎり」がある。しかし、同社の商品は「おにぎり」と呼ばずに「ライスバーガー」として販売を進めている。また、同社ではアツアツでホカホカなものとして商品開発し、顧客とのコミュニケーションを図ってきた。加えて、近年、絶対数は多く

ないが、小麦粉やそば粉に対するアレルギーのある人が増える傾向にあるといわれるが、ライスバーガーはこの問題とは無縁である。また、そのサイズは特別大きいわけではないが、飲物などのセットメニューにすればお腹にたまる量である。

モスバーガーで提供するライスバーガーは、オーストラリア市場での販売も好調である。オーストラリアで使用しているライスバーガーのプレートは台湾から調達している。なお、台湾モスバーガーはニュージーランド、焼肉はオーストラリア産の牛肉を使用している。他方、日本産牛肉は美味しいが、輸入解禁はしていない。なお、近い将来、それが開放されたとしても、材料費が高いことから台湾モスバーガーで使用する予定はない。

台湾モスバーガーの商品開発は、自社で考案、あるいは、業者がサンプルを作ったものを関連部門で検討を行ったうえで決定している。それを、台湾モスバーガーの食材生産を担当する魔術食品工業（以下、魔術食品）が生産、販売することになる。同社の具体的な商品開発は、商品部が対応するが、マーケティング部門の責任者である瀧深副総経理が担当している。マーケティング部門はマーケティング、広告、メディアなどを担当している。商品開発の担当者は、食品、レストラン、サービス業の経験者がいる。この分野における台湾の人材は、高雄餐旅学院<sup>(23)</sup>などの学校があり、そこを卒業した者が海外へ出向いた後、台湾に戻って仕事をしており、近年、台湾における飲食関連業界のレベルは格段に向上している。

安心食品は東元電機グループの傘下にある企業であることから、董事（取締役）にはグループ関係者から派遣される人もいる。その他、ロイヤルホストなど、グループには飲食関係を営むブランドがいくつか運営しており、それぞれ別の法人ではあるが、共同で食材を購入することもある。

台湾には日本統治時代より、台東、東山など、コーヒーを栽培し、それを嗜む文化があったので、日本と台湾の間ではコーヒーを飲む習慣は似ているといわれる。また、近年、台湾モスバーガーで、日本のモスカフェで扱っている商品を一部提供している。モスカフェの商品は台湾市場で受け入れられるかどうか様子を見ているが、台湾モスバーガーから独立させ、新たにモスカフェのビジネスを始めるわけではなく、今後の展開を決定しているわけではない。

#### 4-1-7 安心食品の台湾証券市場上場と台湾モスバーガーへの影響

台湾モスバーガーを展開する安心食品が2011年に台湾の店頭証券取引所に上場を果たした<sup>(24)</sup>。店頭上場以降、台湾バーガーは台湾社会において広く認知されるようになった。同社の上場について黄会長は、企業の上場は「永続経営」、つまり、長期にわたって経営を目指すものであると指摘していたという。また、同社が台湾で「永続経営」を目指すことは良いことである。上場によって、株主、利害関係者が同社のマネジメントにチェックが行われるようになる。また、同社

23) [http://www.nkuht.edu.tw/intro/super\\_pages.php?ID=intro1&Sn=1](http://www.nkuht.edu.tw/intro/super_pages.php?ID=intro1&Sn=1), 2016年9月2日, 国立高雄餐旅大学 HP, 「關於本校」閲覧, 2010年8月より, 「国立高雄餐旅大学」に名称変更。

24) 財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心 (Taipei Exchange)。

は若者にとって働きたいと思える会社となる。このような企業の経営形態の大きな変化は、長期経営、継続経営の視点から良いことである。

他にも、安心食品はインセンティブストックオプション制度を導入しており、従業員は給与の10分の1まで自社株を購入できる。これに加えてその同額を負担するという制度で、5年経てばその倍となる。つまり、信託が3年であれば6割、5年であれば10割となる企業独特の制度である。これにより、従業員も企業経営に参画できる。経営理念の推進も企業と従業員が一体となるのには有効だが、ストックオプション制度の導入により、より実質的な方法で企業への求心力を強め、結束を図っていくことができる。

#### 4-2 日本人派遣トップマネジャーへのインタビュー

日 時：2015年10月30日午後

場 所：安心食品服務股份有限公司 台湾台北（本社）オフィス

対象者：瀧深 淳 副総経理（副社長）、(株)モスフードサービス執行役員

陪 席：小林 豊 営業検核課 部副理（副部長）

##### 4-2-1 台湾モスバーガーの沿革と現況

安心食品服務（以下、安心食品）は、モスフードサービスの関連会社である。2016年で四半世紀（25周年）を迎える<sup>(25)</sup>。当時の創業者である櫻田慧は、台湾進出の計画から出店まで充分時間をかけてきたといわれている<sup>(26)</sup>。

台湾の外食市場の概観として、日本の飲食店は70万店、台湾は20万店ほどあるといわれるが、人口当たりの比率で算出すると約1.6倍になる。このことから、台湾における外食産業が際立っていることが分かる。加えて、台湾におけるコンビニ出店数の人口当たりの店舗数の密度は日本よりも高く、台湾における飲食業界の競争環境は格段に厳しいものとなる。近年は、店舗スペースに余裕のあるコンビニの中にイートインコーナー<sup>(27)</sup>が設置されるようになった。コンビニの多くは台湾においても人通りの多い便利で分かりやすい場所に出店し、イートインコーナーが待ち合わせ場所に利用されることが多い。日本では駅前のマクドナルドの店舗を待ち合わせに利用する顧客と同様である。近年、コンビニのサービスが充実するにつれ、台湾の外食業界にも影響力を与える存在となった。

25) <http://www.mos.com.tw/>、摩斯漢堡 HP、摩斯漢堡25週年酬賓活動、2016.3.25閲覧。

26) サービス革新（2014）、p.15。台湾進出に際しては、創業者の櫻田慧が、飲食業界関係の法人10社以上と面談をした。その結果、異業種ではあるが、日本経験が長く、櫻田慧と交友があった東元電機の黄茂雄会長を現地経営パートナーに選んだことが指摘されている

27) イートインコーナー、イートインスペースなどは和製英語、英語表現としては、“eating area”、“dining area”が相応しい。なお、日本では、ファミリーマートとサブウェイ、ファミリーマートとまいどおおきに食堂がコラボレーションするなど、コンビニの弱みであるその場で作ったものを補えないサービスを提供するという戦略的提携が進んでいる。



台湾市場における人口当たりのモスバーガーの出店比率は日本と遜色ないほど多く出店している。また、1店舗当たり売上高は為替の変動によって比較は難しいが、来客数は日本の比ではないほど多く、中でも朝食ビジネスがそれに貢献している。これまでモスフードサービスの経営トップらは、マクドナルドを含め、外食ファストフードの同業他社との競争は意識しないと公言していた。また、日本のモスバーガーは、コンビニとの商圈で重なり合う部分は限定される。しかし、台湾のコンビニ出店数の密度は世界で最も高いといわれ、中には隣に同業他社の店舗が出店することもあるなど、コンビニの商圈がモスバーガーの店舗と重なり合うケースは少なくない。

事実、台湾の朝食は、普段食べ慣れているものであれば、それほど特色がなくても便利で安価、安心して食べられるなど、いくつかの条件が揃えば顧客はこだわりなく購入する。加えて、街中で屋台を引いて朝食を提供する店、パン屋なども朝食ビジネスに力を注いでおり、競争相手となっている。

その中でも、台湾モスバーガーにおける朝食ビジネスの脅威はコンビニのサンドイッチである。近年は、販売当初より格段に味が向上している。コンビニのサンドイッチについて同業社の間でも差があり、台湾ファミリーマートではおおよそ5種類程度なのに対し、セブン-イレブンは十種類くらいの品揃えがあり、その分野ではセブン-イレブンの強みが際立っている。

台湾モスバーガーでは、1990年台初頭に設立、出店して10年くらいは朝食ビジネスを手がけてこなかった。したがって、同社の朝食ビジネスへの参入はここ十数年くらいのことであるが、現在、その売上は全体の2割ほどを占めるまで成長している。台湾モスバーガーの朝食ビジネスが活気を呈していることを日本側は十分に理解している。日本の外食産業でも注目されるようになり、朝食ビジネスへの関心は高まるばかりである。

朝食ビジネスの店舗運営におけるスタッフアレンジは容易ではない。また、朝食メニューの開発や準備はとても苦労する。台湾モスバーガーの場合、主な朝食メニューは、サンドイッチとコーヒー、夏にはアイ스티ーとの組み合わせが定番である。朝食は店舗の外で売り切って終了という形で提供しているが、中には、店内でゆっくりくつろぎたいという顧客もいる。なお、台湾モスバーガーの朝食メニューの特徴として、パンには1種類、サンドイッチには2種類の商品にピーナッツバターを一塗りした商品が人気メニューとなっている。

#### 4-2-2 日本側のサポートについて

モスバーガーが台湾に進出して25年を迎えようとしている。日本からのサポートとして派遣マネジャーが2、3人程度、台湾に常駐、副総経理（Vice President）、オペレーション管理者、その他であり、主として商品、マーケティング担当が派遣される場合が多い。台湾の店舗は直営制なので、日本人マネジャーが直接営業を担当することはなく、店舗への営業、品質管理など、店舗の状況を巡回しながら確認している。彼らは日本で優良店とそうでない店を数多く観察しているので、台湾でも同様に分別、判断は可能である。経営課題を抱えた店舗の典型として、組織のリーダーが仕事をしていない、人間関係が上手くいっていない、楽をしたいために勝手な判断

をしたり、正直でなくなる。その結果、店舗や商品の見た目はもとより、提供する商品の味にも現れてくる。

台湾の場合、上司が気に入らない場合、誰にも相談せずに簡単に辞職することもあるが、その多くは人間関係に起因するといわれる。また、店舗業務や店内での作業が面倒だと思ってしまうと、露骨に別の職業を探したりすることもある。そこで安心食品では、離職率を低下させるために独自のストックオプション制度を導入している。日本のいくつかの大規模フランチャイズ企業でも似たような仕組みを実施しているが、台湾では、直接的で分かりやすい人事制度の仕組みを採用する傾向がある。

#### 4-2-3 台湾モスバーガーの台湾市場での成功要因について

台湾モスバーガーの成功要因について、現地経営パートナーの選択が国際合弁事業の成功に結びついたといわれているようである。事実、現地経営パートナーの黄会長は、潤沢に資金を有しており、その点で、今日まで事業が継続できたことは事実である。また黄氏は台湾で著名な実業家であり、経営判断に学ぶべきところは多いし、最終的な意思決定でずれが生じることはほとんどなかった。加えて、黄氏が台湾モスバーガーの運営について、直営制にこだわったことにより、店舗運営の品質をコントロールできたのは評価できる。

他方、現地経営パートナーの功績というよりは、外食チェーンの海外展開には食材の供給体制の整備が重要であり、特に新興国では成否の鍵を握ると考えている。食材の生産や供給がいい加減になってくると、商品のなりや味が現地化して崩れてしまい、販売することさえ難しくなる。飲食業界が海外展開をする場合、現地化に向けた味に調整したとしても、品位が落ちることは問題である。台湾の街で売られている食物の中には、品位のかけらも見られないものは少なくない。

台湾モスバーガーが競合他社を寄せつけない商品を提供し続けるためには、味だけでなく、品位への配慮を惜しまないことである。したがって、他の競合商品より格段にステージの高い商品を提供しようとする意識が求められる。

これまで店舗管理のレベル維持と出店規模拡大速度のバランスの舵取りが難しかった。その中で、台湾モスバーガーの食材供給を担ってきた魔術食品はおおよそ10年間の赤字が続いたが、事業規模が拡大し100店舗を超えるようになって黒字に転換した。他方、安心食品の黒字化には十数年以上かかった。2000年代より、当時の袁世民前総経理<sup>(28)</sup>が開店店舗を加速、台湾経済のバブルと重なって200店舗を超えるまでに増加し、全国展開ができたこと。また、テレビ広告の放映などにより、台湾全土にモスバーガーのブランドが周知されるようになり、台湾モスバーガーは、台湾市場で「ファストカジュアル」のブランドを確立することができた。

台湾で食材供給を担っているのは、モスフードサービスの子会社である魔術食品であり、同社からはほぼ満足のいく基準に達している食材が提供されている。以前、安心食品が店頭上場し

28) 工商時報（中時電子報）、13年10月2日、<http://www.chinatimes.com/newspapers/20131002000203-260206>



てから、魔術食品だけでなく、他にも食材の供給業者を増やそうと試みた時期があった。しかし、営業用の試供までは良かったものの、後に基準を満たさないものが混ざって供給されるなど、トラブルが重なり、最終的に魔術食品に戻すことになった<sup>(29)</sup>。魔術食品には日本のモスフードサービスから工場長が派遣されているが、もともとは商品開発の担当者であった。このように、台湾モスバーガーは、早期に食材工場を設立し、安心、安定した食材供給体制を確立したことが成功に繋がったと考える。近年、日系外食業界が海外進出を加速しようと画策している。しかし、新興国市場は変化のスピードが速く、今後、海外展開では進出地域における食材供給体制の確立を含めた迅速な対応が求められる。

#### 4-2-4 日台ビジネスの違いについて

日台間のビジネスについて、人に対して親切であるということは日台共に同様であり、見かけは似ている部分もある。また、台湾ビジネスは日本の影響を受けていると主張する実務家もいるが、台湾で10年以上ビジネスをしている人の多くは、現在もとまどいながらやっているのではないかと思われる。つまり、日台間のビジネススタイルは違うのが当たり前だと考えて対応すべきである。

台湾ではモスバーガーを含む日本の食を受け入れる土壌はあるのかということについては、台湾で日本の味がそのまま受け入れられているとは思わない、日台間における味の違いは明確にある。日本のモスバーガーで受け入れられている2大ブランドに、テリヤキバーガー、モスバーガーのミートソースがあるが、テリヤキバーガーについては、何度も試みたが台湾で受け入れられていない。台湾で好まれる味は日本とは随分異なり、たとえば、日本の味噌が受け入れられていない。

台湾では、日本人からすると甘すぎると感じられる味噌が受け入れられているとおりである。加えて、台湾の消費者は、しょっぱさ、つまり、塩からい味が苦手な傾向にある。このため、台湾の消費者に受け入れられるラーメンのスープの主流は、「パイ湯」、いわゆる、豚骨風味になる。その食べ方についても、麺が伸びないうちに熱いのをすすりながら食べるのが日本流とすれば、台湾人は麺がのびてしまうことも気にせず、のんびりと食べるなど、食習慣も異なる。さらに、日本では幕の内弁当形式の定食スタイルが定番である一方、台湾では好きなものを持ち寄ってテーブルを囲んで一緒に食べるのが一般的である。

日本の外食では、外部からの食物の持込や食べ残した食物の持ち帰りは食中毒や衛生問題などから禁止している食物もある。他方、台湾では、食習慣、資源保護、環境問題の立場などから、外部からの食物の持込に柔軟に対応したり、食べ残しは、箱、袋や包などに入れて顧客に渡すことができるなど、余った食の持ち帰りを推進しているようである。なお、食事に金をかけるのが台湾流であり、日常生活において食に関する談義を随分と楽しんでいるようである。

29) 安心食品では、魔術食品に加工設備がない食材は、他の業者を厳選して供給業者から仕入れるようにしているという。

#### 4-2-5 経営の現地化と将来の展望について

現在の台湾社会において、台湾モスバーガーは日本発のブランドというより、台湾の企業として認知されているようであり、経営の現地化が進んでいる。たとえば、台湾の外部組織や政府関連機構より表彰があった場合、安心食品は台湾企業として分類される。

台湾モスバーガーは、かつて2等地を中心に开店していたが、台湾の経済成長に伴い、それらの地域も発展した。近年、外部からテナントへの开店依頼の話もあるが、賃貸価格の高い案件は少なくない。中には、現地での賃借において足元を見られることもあるので、开店戦略に沿ってあせて対応する必要はないと考えている。このような开店に関する賃貸物件など、地元業者との交渉に慣れていないと難しく、通訳に頼るのは荷が重過ぎる。しかし、安心食品は現地パートナーとの合弁であり、歴史があることから台湾スタッフが対応しており、経営の現地化の強みを発揮している。

一方、台湾社会における全体的な傾向として、台湾の組織では成果主義が強いこと、離職率の高さが問題となっており、安心食品も同様の課題を抱えている。その解決方法として、同社ではインセンティブストックオプション制度を実施している。同方法は、経営、従業員側にとって分かりやすい面もあるが、企業貢献へ積み重ねはカウントされにくく、経営課題の解決とまでは至っていない。

組織間におけるコミュニケーションのとり方、業務における学ぶ姿勢など、個々の従業員が目先のことばかりを追いかけないキャリアプランへの提案として日本の経験が活かせるのではないかと考える。しかし、資本出資において日本側がマジョリティでないことから遠慮があり、進言しにくいこともある。

台湾モスバーガーのように、ブランド作りが重要なステージに突入した企業にとって、日本的な人事制度が効力を発揮することもある。日本型のような積み上げ式を評価する人事評価の導入が求められる。一步一步信用を築きながらブランドを構築するという点において、日本や欧州企業は、一日の長の強みがある。しかしながら、台湾は何事も急ぎすぎる傾向があって、その結果、企業や商品ブランドが育たないということになる<sup>(30)</sup>。台湾の瞬発力は評価に値するが、論理的に積み重ねるとのことへの対応や長期的視点が弱い。しかし、台湾モスバーガーのように規模が大きくなってくると、短期的な思考での企業運営は難しくなる。

安心食品は台湾でモスバーガーを運営しているが、今後、業態について見直しが迫られるかもしれない。つまり、日本のように上位層をターゲットとしたモスカフェなどの新たなブランドの導入が必要になってくる。台湾社会における格差拡大は顕著になっており、ブランドの投入は有効と思われる。この点について、台湾側経営陣は、日本での変化を肌で感じていないためか、モスカフェの商品を現有の台湾モスバーガーの店舗に加えるという現状維持の対応にとどまっている

---

30) 台湾の自転車メーカー、ジャイアントは良い製品作りに腐心しているだけでなく、観光地等でのレンタサイクルを運営、サイクリングイベントへの参加や協賛など、自社製品の販売に限らず、サイクリング文化の普及にも動いている。

る。しかし、近年は、世界各地のファストフード市場が廃れてきているのが潮流である。したがって、台湾モスバーガーとして次の一手を打つ準備を整えるべきと考える。

以前、台湾モスバーガーの店舗を設立し、ダイニングフロアに手を洗う場所を設置したり、ファストフードにおいて、「いらっしゃいませ」と店舗に入店する顧客に対する声かけをファストフードで初めて導入するなど、日本式サービスを台湾に取り入れるだけで間に合っていたが、今や、それらのサービスは、台湾において当たり前になってきている。最近では、その中でも選択が必要となり、本当に良いものが求められている。台湾モスバーガーは、かつてファストカジュアルを確立したと宣言した。しかし、現在は、コンビニも含め、ファストカジュアルに寄ってきているので、新しいビジネスへの挑戦が不可欠である。

最後に、台湾モスバーガーのプロモーションについては、これまで頻繁に販促キャンペーンを企画、推進して販売促進を図ってきたが、この方針を少しばかり修正する必要がある。具体的な方法としては、今後も新商品を出すということでプロモーションは行っていくが、商品の値引きキャンペーンはできる限り行わない。また、設立して四半世紀を迎えるが、中には、年季の入った内装や設備などに陳腐化していることが一目で分かる店舗もあり、それらの改装・改修工事を進めていく必要がある。台湾モスバーガーの開店当時の店舗は街の中でまばゆいほどの真新しさがあった。しかし、近年、台湾には真新しい外食店や建物は多くなっているため、台湾モスバーガーの店舗は目立たなくなり、それへの対応は急務である。

### 4-3 食材生産流通供給会社トップマネージャーへのインタビュー

日 時：2015年11月2日午後

場 所：魔術食品、第一工場内オフィス

対象者：井口 貢 董事長 (Chairman)

陪 席：安心食品 小林豊 営業検核課 部副理 (副部長)

#### 4-3-1 企業概要

企業名称：魔術食品工業股份有限公司 (MOS FOOD INDUSTRY Corp.)<sup>(31)</sup>

設立：1991年4月

本社：台湾、新北 (樹林工業区)

資本金：1億7,300万元

株主：モスフードサービス他 (日本) 約85%、東元グループ企業 (台湾) 約15%

従業員数：180名、日本人派遣者1名、井口貢董事長 (CEO)

主要事業：食材生産、流通、倉庫、輸出入

---

31) 同社訪問時の配布資料による (2015年11月2日)。東洋経済新報社 (2015), p.1621。

### 4-3-2 企業設立の目的と事業発展の経緯

魔術食品の設立目的は台湾でモスバーガーを運営する安心食品への安定した食材供給である。つまり、同社は台湾のモスバーガーの食材の生産と安定供給を支援するため、台北郊外の樹林工業団地に生産拠点を設立した。同社の事業を営む意義について同社の井口董事長は、「いかにしてモスバーガーの味を台湾で実現し、守っていくか」ということであると指摘している。

魔術食品の登記上の設立は1991年4月8日であり、安心食品設立の1年後に成立した。設立当初は、ある食品会社の生産ラインの一部を借りて生産業務を行っていた<sup>(32)</sup>。1994年に台湾北部の樹林にある工業団地の一面を購入、自社工場を建てた（現在、本社及び第一工場のある区画）。2005年9月に新たに同じ工業区の一画を賃借、第二工場を建設し、生産を開始した。従業員数は180名、その9割以上が常勤であることから、パート、アルバイトが大半を占める日本国内の生産現場とは異なる。同社は工業団地内にあるので24時間稼働が可能となっており、一部生産ラインでは8時間交代制を導入、終日、生産ラインを稼働させて対応している食材もある。

魔術食品は設立当初、日本側による出資比率100%により設立された。当時の出資の割合はモスフードサービスが97%、同社がこれまでに世話になった日本の食品メーカー3社にそれぞれ1%ずつ投資を受けて設立した台湾法人である。その3社より必要な商品の提供を受けてきた。2000年代中盤、魔術食品の出資比率見直しを行い、東元グループの投資会社より魔術食品への投資を受け、東元グループの出資比率は約15%、モスフードら日本側の出資比率はおおよそ85%となり、現在の資本金は1億7,300万元である<sup>(33)</sup>。

### 4-3-3 生産オペレーション、生産された食材の販売先

魔術食品では第一工場及び第二工場の2カ所の生産拠点を有している。第一工場の1階部分に釜が設置されており、ソース、タレ類、スープ類などを生産している。また、2階部分では主力商品であるライスバーガーのライスプレートを生産している。同社のライスプレートの生産は、関係者とはいえ、部外者による生産現場の見学は厳禁であり、門外不出の生産ノウハウとして頑なに守り続けているという<sup>(34)</sup>。

第二工場の1階部分にはフライヤー・ラインがあり、フライドチキン、テリヤキチキンなどの生産を行っている。2階部分は非加熱ラインとなっており、非加熱のハンバーグパティ、チキンパティ、牛・豚焼肉ライス用の生肉スライス、トンカツ、チキンカツ、ナゲットなど、店頭にお

32) アジアビジネス新時代取材班（1995），pp. 208-215。テレビ東京系列「アジアビジネス新時代」1994年10月30日放映「味の本場で勝負 台湾モスフードサービス」，日経映像。同番組の中で当時の生産ラインの様子が紹介されていた。

33) 東洋経済新報社（2015），p.1621。東元グループの投資会社である東和国際投資（股），光元實業（股）による魔術食品への出資が記載されている。

34) 同社のライスバーガー用のプレートの生産ノウハウに関して，外部から同社従業員に対して詮索行為があったという。また，以前，モスフードサービスの櫻田厚会長らが関係者や知人を連れて同社を訪問しその生産工程の見学を求める声があったが拒否したという。

ける揚物用に下準備した食材を作っている。その中には、安心食品以外の企業より生産受託した食材が2割強ほどある。その中には、他社向けのラーメンなどの製麺ライン、コンビニ専用のサラダドレッシングなどを製造している。

魔術食品の経営方針として、安心食品からの食材生産業務を優先している。しかし、一食品生産加工メーカーの経営を考え、生産キャパシティに余裕があれば積極的に外部からの受託に対応するようにしている。生産ラインにはX線異物検査機2台と金属探知機8台を用意している。加えて、自社の検査室には品質管理人員が6名で、一般生菌数、大腸菌群、大腸菌、黄色ブドウ球菌、サルモネラ等の自主検査を行ったり、外食店舗の衛生検査の業務も受託している<sup>(35)</sup>。なお、台湾モスバーガーで贈答用に販売している菓子類、飲料に関する食材は同社で生産はしていない。

魔術食品で生産された食材の主な販売先は、台湾モスバーガー用だけでなく、日系飲食店、台湾飲食チェーン店、コンビニ、百貨店・スーパーなど、台湾域内にも食材を供給している。加えて、台湾域内だけでなく、シンガポール、香港、豪州、韓国などにも輸出している。また、ライスプレートは、シンガポール、オーストラリアにも輸出している。ただ、食品輸出入に関しては、関税や輸入制限など、国によって事情が異なることから、それぞれの国の事情に応じて対応している<sup>(36)</sup>。

原材料の調達について、魔術食品は、できるだけ現地の素材を使いたいと考えている。しかし、スパイス、テリヤキチキンのソース、チリソースバーガー、焼肉ライスバーガー用のタレ、その他の調味料については日本からの輸入に頼っている<sup>(37)</sup>。また、香港は自由貿易地域というイメージがあるが、牛肉を輸入できる国や地域は数カ国に限定されており、台湾はそのリストにないために、同社からの輸出は不可能となっている。以前、台湾から香港への食材供給を構想したことがあったが、実施は困難であり、海外拠点間の食材供給ネットワークシステムの構築には課題が多く、現段階での実現は困難であることが分かった。

#### 4-3-4 物流体制の沿革

魔術食品は2003年6月に同工業区内に物流センターを設立、業務の効率化を進めた。現在、その関連施設として、外部保管倉庫（委託を含む）が3カ所ある。同社は自社で配送車を有して物流を行っているが、物流センターには冷凍庫、冷蔵庫があり、冷凍品、チルド品、常温品なども同時配送し、一部地域を除く台湾全土にあるモスバーガーの店舗に配送している。

魔術食品は主として自社で物流業務を行っている。物流センターには冷凍庫、冷蔵庫があり、冷凍品をメインに「チルド品、常温品」も同時に配送を行っている。現在、冷凍用配送車が20台

35) 同社の品質管理部門の担当は、食品、化学等を大学で専攻した従業員らが対応している。

36) 台湾で生産したライスプレートは加工品なので日本への輸出入は可能だが、関税や輸送費を加味するとコストが大きくなり、日本国内で対応した方が良いという。

37) 川端（2013）、pp.3-23。海外進出している外食チェーンの多くは、味付けのコアになるスープや調味料などは、日本国内で調達、輸出するケースが多いとしている。



弱あり、専用便で週3回の割合で配送している。自社物流の冷凍車では荷台の中に敷居を作って用途を分けている。物流業務については、当時、適当な冷凍物流大手の委託先がなかったこと<sup>(38)</sup>。物流コストの高さなどから、結局、自社で物流を手がけることになった。もともとは現地の物流業者に委託していたが、後に社長本人のいい加減な業務対応が目立ったので、その会社ごと引き受け、魔術食品が自社で物流を運営することになったという経緯がある。

自社物流の良い点は、業務の小回りが利くこと、コスト削減がしやすいというメリットが挙げられる。ただし、商品によって、ソーセージなど、単品では外部に委託したり、金門、澎湖島、東の花蓮など、地域によって外部委託している。その場合、相見積もりによりコストやサービスなどの評価や判断を行うが、その際は井口氏が中心となって現地スタッフの情報を参考にしながら選別してきた。

冷凍物流について、台湾の夏期は長いことから、関連業者は冷凍品の取り扱い作業に慣れているといわれる<sup>(39)</sup>。その一方で、一部エリアの搬送を外部委託したことがあるが、運搬した商品が解凍したことがあった。外部で荷物の詰め替えを行っていたようで、当該業者との契約を1年足らずで打ち切ることにした。貨物の解凍については、倉庫内、物流時、積み替え時、店において発生したのか判断は難しく、原因の追究、責任の追及は容易でない。

#### 4-3-5 魔術食品の従業員教育、仕事へのモチベーション維持への工夫

魔術食品で働く従業員の教育として、特に安心、安全への教育を重視している。生産している食材については、自分の家族、恋人に食べてもらうものを作る気持ちで対応するように従業員には分かりやすく説明するようにしている。また、従業員には、どこの会社で働いているのか、他の人に言えるような、会社づくりを心がけている。たとえば、あの美味しいハンバーガー屋さんに食材を提供する会社に従事していることを知人に胸を張って語れることが社員にとって仕事へのモチベーション維持に繋がると考える。

魔術食品の業務内容は、生産現場であることから、同じ作業を繰り返す作業に携わる部門もある。特に、女性社員は真面目に作業を行っているが、長期間にわたって従事している。仕事上には職位の違いがあるが、適正をみて公平、公正に対応している。同社の従業員の定着率について、中間管理職以上は安定しているほうである。他方、若い男性、配送の運転手などの業務の流動率は高く、すぐに会社を辞職してしまう傾向がある。彼らは、見た目やカッコよさを気にするあまり、同社での仕事が受け入れられないと考えている。また、同社で働く従業員の特典として、作り損ねたB級品の製品を安く販売したり、生産多寡の食材については、社員に安く提供することもある。また、食材工場であることから、台湾の風習に則り、中秋節には、牛肉、豚肉に夕

38) 日本で冷凍物流を取り扱う大手企業は、キューピー、味の素冷凍、ニチレイ、五十嵐倉庫などがあるが、現段階では、それら日系冷凍物流メーカーによる台湾市場への本格参入はしていないという。

39) 台湾大手の日系運送会社の経営幹部によると、台湾の政府機関による冷凍貨物の抜き打ち検査は時々行われているとのことである。

レをつけて従業員に渡すようにしている。

井口氏が同社の董事長として就任したとき、台湾側親会社である東元電機の規約などを参考にしながら、慶弔金を従業員に渡す規定を導入した。台湾は家族をとっても大事にする社会であることに気づいたという。そこで、本人の両親、相方の両親が亡くなった場合も同じように対応することにしたという。また、組織人事については、階層によって固定化している部分もあるが、仕事の向き不向きを観察しながら対応している。組織運営に関する人事、福利厚生については、公平感を感じられるように心がけていると指摘している。

#### 4-3-6 台湾においてモスバーガーの味をいかに守っていくか

中華圏において、特に飲食関連のビジネスは、経営トップがいなくなると継続が難しくなることが多い。その中で、魔術食品が台湾において品質保持、安定供給、安心と安全、これをいかに堅持していくか、目先の利益にとらわれないことが重要である。

台湾での事業は20年を超えるが、モスのミートソース、テリヤキチキンソースの食材は、現在もレシピを変えていない<sup>(40)</sup>。また、台湾で販売されている焼肉ライスバーガーは、販売当初と同じ、前日から生肉にオリジナルのタレをつけ、注文を受けてからグリドルと称する鉄板で焼いて作っているのが美味しい。このように、美味しさにかかわる作業や調理を端折ったりはしない<sup>(41)</sup>。

台湾の人は味にうるさく、味に対して最も厳しいと井口董事長は指摘している。仮に店内で焼く作業を省略し、美味しいものが提供できなくなると顧客は激減するであろう<sup>(42)</sup>。モスバーガーの競合相手は、マクドナルドやコンビニではなく、街にあるトンカツ屋さんや串刺しの焼鳥屋さんなどであるということを忘れてはいけない<sup>(43)</sup>。つまり、温かくて、美味しくて、気持ちをこめて作るのがモスのサービスの原点である。台湾モスバーガーはその点で苦労しているのが現状である。他方、台湾を含め、コンビニは、常に新しい商品を続々と登場させているが、ブランドを育成したいという感じを受けない。店頭にある商品が売れないと分かると、すぐに店舗から撤退してしまうという対応に共感できない。

台湾のモスバーガーでは、朝食の売上が順調に伸びており、売上全体の2割くらいを占める

40) 台湾の店舗間でミートソースの味に差がでているとして、安心食品の瀧深副総経理より相談があった。そこで、これまで各店舗で対応していた調理作業の一部を生産工場に対応することにした。

41) ライスバーガー（焼肉）について、一時期、日本の店舗において焼肉ライスバーガーの販売を中止していたが、2016年1月、「モスライスバーガー（焼肉）の復活」が公式サイトにアナウンスされた。<http://mos.jp/cp/hukkatsu/>、復活モスバーガー、公式サイト、2016年3月10日閲覧。[http://www.mos.co.jp/company/pr\\_pdf/pr\\_160125\\_2.pdf](http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_160125_2.pdf)、「モスライスバーガー「焼肉」復活販売」、2016年1月25日、2016年3月10日閲覧。

42) 飲食チェーン大手の王将、リンガーハットなど、近年は出店攻勢を支える食材工場の生産体制が目される中、店頭作業の標準化・省力化と美味しさの維持の両立について各社は苦心しているといわれる。

43) 櫻田（2014）、pp. 10-11。地域のコミュニティーでもあるような場所をつくるというのが、創業以来のモスの考え方であることと指摘している。



といわれる。かつて日本のモスフードサービスから、台湾の朝食ビジネスの様子を視察に来ていたほどである。台湾における朝食メニューの人気商品の1つがフレンチトーストである。しかし、店員の早朝対応が大変だったことから、作業を一部外部業者に委託したところ、味が落ちたという経験がある。ありがたいことに、台湾では、顧客がお店の前で「今日の食物は美味しくなかった」と店員に向かって直接苦情があったことから、すぐに方針を修正、元のやり方に戻すことができた。

台湾は朝食ビジネスが盛んであるが、その環境は大きく変化している。近年、台湾風の比較的廉価なサンドイッチやハンバーガーなどを売る朝食店が減少している。その理由として、台北など、都心部における不動産価格が上昇し、賃貸料の値上げが要因として挙げられる。また、モスバーガーを含め、ファストフード各社の朝食メニューの充実、コンビニの朝食商品ラインアップが増加してきたこと。加えて、若い世代の好みの多様化も挙げられる。なお、台湾モスバーガーの朝食ビジネスにおける隠れたヒット商品として、朝食用パンにピーナッツバターを一塗りした商品が好評であり、同社の隠し味として顧客から支持を得ている。

#### 4-3-7 食材供給の経営方針と台湾市場での味付けについて

魔術食品は、台湾モスバーガーの食材供給メーカーとして、外国為替の変動や物価の変動など、材料が値上げしたからといって、それをすぐに商品価格に反映して値上げしたり、逆にコスト高を避けるため、簡単に安い材料に変更するということはしない。つまり、目先のことで動じないのが同社の経営方針である。したがって、外的環境に大きな変化があったとしても、材料供給会社と協議を行った上で長期的な視点から対応している。2012年には食材を含め、物価が大幅に上昇したにもかかわらず、値上げをしないで我慢していたが、その結果、同年の業績は赤字に陥ってしまい、回復するまでに1年以上かかった。

台湾モスバーガーの当初の経営方針は、日本の味をあえて変えずに台湾でビジネスを展開するということであった。一方、材料の調達については、できるだけ現地でまかなおうと画策してきた。ただし、香辛料や調味料、たとえば、ミートソースのスパイスミックス、テリヤキチキンのソースミックス、焼肉のタレのソースミックス、チリソースのスパイスミックスで、材料コストの2～3%程度を日本からの輸入に頼っている。

他方、台湾における顧客の99%は地元の人であることから、日本と比べ、台湾市場では塩分を少し控えめに調整している。たとえば、海鮮カキアゲライスバーガーのタレの塩分は4割くらい控えめに提供している。他方、台湾ではゴマ風味が人気なことから、濃い目にして対応している。その他、焼肉ソース、ミートソースなどの調味料は、進出当時に台湾市場に合わせた加減で調整している。海外進出の原則として、現地の顧客に支持されなければ意味がないので、日本本社の国際部門と連動しながら対応しているという。

料理はレシピで同じものを作ることは可能である。しかし、煮込みの場合、ゆっくり煮込むのと強火で煮込んだものでは美味しさが異なるものもある。顧客にとって食べ物に対して残るもの

は「印象」のみであり、美味しいという記憶が残れば成功である。したがって、少し多めにお金を払っても美味しいと思われるものを提供するべきと考える。たとえば、台湾モスバーガーのドリンクで一番人気のあるのがアイスティーであるが、台湾モスバーガーの飲料の売上全体の半分くらいを占めるといわれる。同商品は、開店当初より茶葉を濾して顧客に提供している。手間はかかるが、その味を守るために、顧客の期待を裏切らないように、濃縮液体には変更してない。

最後に、飲食ビジネスは、資本力だけ全て決まるわけではない。たとえ大資本が来襲してきても、小さいお店を簡単に潰せるというものではない<sup>(44)</sup>。「あきない」という言葉は、まさに食べ物屋のためにある言葉であると考え。「あきる」、「あきない」ということ、つまり、飲食ビジネスにおいて、「あきない」はとても重要なことである。魔術食品の場合、日本のモスフードサービスと同じように、顧客の期待を裏切らないためにも、同社は当たり前のことをしっかり行っていくことに尽きると考えている。

## 5. まとめと示唆

### 5-1 研究結果のまとめ

本研究では、モスバーガーを台湾で展開する安心食品のマネジメントと今後の課題について、同社の台湾側トップマネジャー及び日本側派遣トップマネジャーにインタビューを行った。加えて、安心食品を支える食材生産流通供給業者で、モスフードサービスの子会社でもある魔術食品工業のトップにもインタビューを行った。以下はそのまとめである。

高順興代理総経理は、台湾人として経営現場の最高位に当たるが、話によると2001年に安心食品に入社して14年になるが、日本では考えられないスピード出世である。高氏は同社で働く以前、数学の教員をしていたこと。また、台湾で著名なコンビニに従事した経験があり、ユニークな経歴を有している。

高氏は、台湾の親会社及び日本の関係会社による安心食品へのサポートを高く評価している。台湾の親会社である東元電機グループの場合、ロイヤルホストなど、飲食関係グループとの食材の共同購入、グループ間における人材の貸し借りなどを挙げている。他方、モスフードサービスとの関係は安定していて絆も強いと指摘し、安心食品からは、同社が催すイベントへの参加、交流等に参加する機会があるという。また、安心食品は、モスフードサービスの海外事業部より定期的に2～3名が長期間にわたって派遣されるという。派遣者は、副総経理クラスのトップマネジャー及び部門管理の担当者で、オペレーションにおける HDC 活動など、台湾側のニーズによって業務のサポートに当たっている。なお、日本からの派遣者について、近年は、任期後、日本に帰国する者ばかりでなく、中国、韓国、豪州など、他の国へ移動する場合もあり、モスフードサービスの国際展開が進んでいること。また、台湾以外での中華圏におけるビジネスで安心食

44) 櫻田 (2014), pp. 3-8, モスフードサービスは、1号店の対面にマクドナルドが進出してきたとき、多くの顧客が支持してくれた経験が指摘されている。

品との日台間の提携など、今後の可能性を指摘していた。

安心食品について、高氏は日本のようなフランチャイズチェーン方式ではなく、直営制を進めたことにより、安定した商品・サービスの品質保証ができたことを評価している。また、2011年の株式登録及び店頭売上の開始については、同社の黄茂雄会長が提唱する「永続経営」、つまり、長期経営、継続経営（going concern）の理念の実現にある。

加えて、人事、教育訓練については、新人教育のみならず、店長、管理者を教育する「安心学院」を設立したこと。また、昇進には東元グループの人事考課を参考にして、年2回実施、ペーパーテスト及び将来展望についてのプレゼンテーションを行っているという。さらに、安心食品では、独自のインセンティブストックオプション制度を導入、月収の10分の1まで自社株式購入を許可し、会社が同額を別途負担、5年経てば全額を受給できる仕組みを制度化、従業員の定着率を高める努力をしているという。

店舗運営に関しては、台湾モスバーガーの店長職は日本と比べて若い女性が多い。他のファストフード業界との競争から、ライスバーガーの販売を勧めているが、日本市場におけるライスバーガーの売上が数%程度なのに対し、台湾市場では2割近くあるだけでなく、今後、黄会長は売上全体で2割を目指すとし、台湾モスバーガーのライスバーガーに対する熱い思いがうかがえた。

台湾モスバーガーにおけるライスバーガーの人気商品の1つに焼肉ライスバーガーがある。同商品は鉄板プレートで炒めたアツアツのものを提供している。また、ライスバーガーの種類は日本の店舗よりも多いことを挙げていた。加えて、近年は、台湾モスバーガーの店舗建築、レイアウトについても、8割以上は標準型店舗であるとしながらも、観光地によっては、現地にあった台湾独自の店舗デザインも採用している。

日台モスバーガーの商品、サービスの違いについて、高氏の見解は、「美味」の感覚は各国で異なる。たとえば、気候等の影響でニーズも異なってくる。また、台湾市場の朝食ビジネスは先行しており、日本から店長クラスのメンバーが多数、視察に来たので対応したこともあったという。

その他、台湾モスバーガーは、多くは日本の制度や様式を参考にしている。その一方、2000年以降、環境意識の高まりから、日本では看板などを緑に変更した。しかし、台湾では華人社会にとって縁起の良い赤色を変更しなかった。また、店員のユニフォームについて、日本の様式を参考にしたが、緑色の帽子を青色に変更した。さらに、日本では静電気防止用の繊維を採用したものの、台湾では、気候に合わせて速乾対応の生地を採用し、台湾独自の対応もあり、モスフードサービスもそれを尊重してくれているという。

次に、瀧深淳副総経理は、モスフードサービス執行役員であり、日本から派遣された同社のマーケティング責任者である。瀧深氏は、台湾モスバーガーの台湾市場での事業成功の要因として、現地パートナーの黄会長が、日本のようなフランチャイズ制度でなく、直営方式を導入したことを評価している。しかし、東元グループ会長の黄氏には、地元の名声、資金力はあったもの

の、業界が異なることから、現地パートナーの選定が直接事業の成功に結びついたという指摘には異なる見解を唱えている。

業界に長く従事している経験から、瀧深氏は台湾モスバーガーの成功要因について、安定した食材供給体制を早期に確立するため、店舗を開店して間をおかずに台湾の食材生産供給体制を整えたこと、つまり、安心食品設立の翌年に魔術食品工業を設立したことを挙げている。近年、日系外食分野で海外進出に勢いのある「すき家」、「サイゼリヤ」等も生産工場の体制作りを先に行っている。

他方、台湾モスバーガーは、1991年に台北に1号店を開店してから10年以上にわたって赤字が継続、30店舗店台から長らく店舗数が増加しなかった。しかし、100店舗を超えるようになって食材生産メーカーの魔術食品も黒字となり、後に安心食品も黒字に転換した。このように、企業スケールメリットの効果が発揮されるようになった。以降、全国展開で台湾全土に企業名が周知されるようになり、テレビCM放映により、台湾モスバーガーの「ファストカジュアル」ブランドを確立したのが成功要因と指摘している。

次に、従業員の定着率が低いこと、台湾人は短期志向で、成果主義が強く、時間をかけて人を育てないので、ブランド構築が難しいことを台湾市場の課題として挙げていた。また、教育訓練や人材交流など、日本側は資本出資のマイノリティであるため、予算のかかる提案がしづらことも指摘していた。

加えて、日台ビジネスの相違の1つとして「味」を指摘した。瀧深氏は、モスフードサービスを代表する味のうち、テリヤキの味が台湾で根付かないことを挙げていた。また、「味」の現地化を進めることに異論はないものの、台湾モスバーガーの「品位」は堅持するべきであると強調した。四半世紀を迎えるが、店舗によっては老朽化が目立つようになり、店舗改装が急務になっている。また、日本のモスフードサービスは、新商品の開発、新たなサービスへの取り組みに挑戦し、「新業態」にもチャレンジをし、模索している一方、台湾モスバーガーは、現状維持の姿勢で様子見をしているような態度がうかがえると厳しい評価もあった。

上記の安心食品の両経営トップに加え、同社を支える食材生産供給工場の魔術食品の井口貢董事長へのインタビューを行った。魔術食品は、安心食品への食材生産や供給のみならず、食材の輸出入、配達なども請け負っている。その他、生産ラインに余裕があれば、日系外食、地元飲食、食品会社などにも食材を供給しており、現在、売上全体の2割弱を占めているという。

井口氏は、モスフードサービスにおける商品開発の経験者であり、台湾滞在は14年を迎える。井口氏によると、魔術食品の設立目的は、いかにして「モスの味」を守るかということである。それは、コストを含めた食材の調達、生産、供給体制も含んでいる。「モスの味」を実現する方法として、「手を抜かずに基本をしっかりやる」ことを心がけているという。たとえば、使用する肉は手作業により脂部分を取り除いたり、現地のパインナップルを原料とした調味料エキスを小パッケージに分類し、使いやすいように各店舗に提供するなど、手のかかる作業を面倒がらずに続けている。なお、モスバーガーのオリジナル商品であるライスバーガーに使用するライスブ

レートの製造工程は、関係者であっても、その製造工程は限られた者以外には公開はしないという。

井口氏は、台湾人は「味」にうるさく、日常の話題は「食物」が上位を占める。また、台湾人は「朝食」をしっかり食べるが、台湾モスバーガーでは、朝食のパンに隠し味として「ピーナツバター」を一塗りし、台湾人が好む味に仕上げている。さらに、台湾モスバーガーで人気の「アイスティー」は、濃縮液体を薄めて提供するのではなく、設立当初から手間を惜しまず、「茶葉」を濾して顧客に提供しているという。

魔術食品の経営課題として、従業員の高齢化と生産現場の仕事が若者に好まれなくなっていることを挙げている。そこで、井口氏は、いかに台湾の人に気持ち良く仕事をしてもらうかに苦心しており、人事では公平感が重要として対応してきた。たとえば、設立時より慶弔金を規定したり、旧暦正月前に賞与、端午節は金一封を各従業員に渡したり、中秋節には、焼肉用の材料を贈呈するなど、企業の業務の特性を活かした従業員福利を行ってきたとしている。

その他、台湾における課題としては、台湾政府が貿易立国を唱えていながら、輸入禁止の食材が少なくないことや関税が高いもの、煩雑な輸出入業務が必要なものがあるなど、近隣諸国の拠点間のネットワークが進まないことを、貿易業務を行う同社の経営課題として挙げている。

## 5-2 考察及び示唆

2016年、台湾モスバーガーは四半世紀を迎える。近年、モスフードサービスがイタリア・ミラノ万博に店舗を出店するなど、国際化・グローバル化戦略を積極的に進めようとしている。櫻田厚社長兼会長が社長を後任に譲り、会長として長年の夢であった同社の国際化、グローバル化に専念するというようにも捉えられる<sup>(45)</sup>。

今後、台湾モスバーガーの経験をどう活かすか、海外展開において台湾拠点の位置づけをどう活用するのか、課題となってくるであろう。他方、台湾モスバーガーでは、モスフードサービスが展開する「モス・カフェ」(MOS CAFÉ)、「モス・クラシック」、「マザーリーフ」など、台湾市場における関係会社のブランド導入についても検討が行われるかもしれない。

四半世紀を経た現在、モスバーガーは台湾発祥のブランドだと思っている台湾人も少なくないようである。今後、台湾モスバーガーは、台湾で発展した地元のファストフードチェーンとして、アジア発祥を掲げ、台湾のみならず中国市場、他の中華圏市場を積極的に開拓していくのか。あるいは、日本のモスバーガーのように、日本発のブランドを意識しながら、同業他社との競争には距離を置きながら、地域に根差したビジネスを展開していくのか、今後の台湾モスバーガーの展開が気になるところである。

45) [http://www.mos.co.jp/company/ir/business\\_policy/message/](http://www.mos.co.jp/company/ir/business_policy/message/), モスフードサービス公式サイト, IR 情報, 経営情報, IR メッセージ, 2016年9月21日閲覧。

<http://toyokeizai.net/articles/-/116369>, 東洋経済オンライン (2016)「モス、社長を退く櫻田厚氏がすべてを語った」, 2016年9月21日閲覧。



台湾モスバーガーは四半世紀を迎え、2016年3月末に25周年式典が行われた。その式典では、電機メーカーのトップであり、台湾モスバーガーの黄茂雄会長が、新たな電子カードの導入、アプリケーションによる注文などを進めて行くと宣言した。この分野のサービスで同社は先行しているようである。その一方で、店舗がその街に馴染んで地域に溶け込み、経営が現地化している分にはそれで良いのかもしれない。しかし、中には年季が入って施設の老朽化が目立つ店舗も出ており、今後、店内改装、リニューアルなどが必要な店舗もある。

加えて、台湾の消費者が、日本などの外資系チェーンに期待する、何かしら新鮮なものを求める声にも応える必要がある。日台間の相互訪問が年間500万人を超える時代となったが、宣伝、広告だけでなく、商品開発、販促キャンペーンなど、国境を越えた発想が求められるかもしれない。また、人材の教育訓練、海外展開など、各方面において日台間の連携の強みが発揮できる時代が到来しているといえよう。

高順興氏（安心食品代理総経理）、瀧深淳氏（安心食品副総経理）、井口貢氏（魔術食品董事長）には長時間のインタビューでお世話になった。記して謝意としたい。

#### 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。
- 安心食品服務股份有限公司（2015）「104年度年報（ANNUAL REPORT）」、（股票代码1259）中華民國104年4月30日刊行，台湾・台北。
- 安心食品服務股份有限公司（2016）「104年度年報（ANNUAL REPORT）」、（股票代码1259）中華民國105年4月30日刊行，台湾・台北。
- 安心食品服務股份有限公司（2016b）、「2015 CSR 安心食品服務股份有限公司25th，企業社會責任報告」。
- 井端靖男（2013）「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」、『流通研究』（日本商業学会）15巻・2号，pp. 3-23。
- 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。
- 東洋経済新報社（2015）『海外進出企業総覧 [国別編]』2015年版。
- 東洋経済新報社（2015b）『海外進出企業総覧 [会社別編]』2015年版。
- 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。
- 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 -」明治学院大学産業経済研究所『研究所年報』第32号，pp. 65-79。