

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—

西原 博之

1. はじめに

1985年のプラザ合意以降、日本企業による海外進出が増加した。その結果、今日では総売上高で海外市場比率が過半数を超えた企業は多数出現し、日本企業の国際化・グローバル化が急速に進んだが、その中心は製造業である。他方、サービス業においては、上場企業であり、かつ海外拠点を有している企業であっても、海外売上高比率が全体の1割にも満たない日系サービス企業は半数ほどあると推測される。

その一方で、日本企業に要求される業務への要求は厳しいという評価を受けているといわれる。また、近年、増加する訪日外国人観光客らの日本で受けたサービスは概ね好評で、このことは、日系サービス企業の海外進出や国際展開の可能性を示唆している。そこで、本研究では日系サービス企業のうち、日系外食チェーンの海外展開を研究対象の中心とする。

近年、日系外食チェーンの海外進出の話題がメディアなどで取り上げられ、注目されている。その要因として、国内市場が縮小、あるいは、業績が横ばい傾向にあって国内市場に成長が見込めない一方、「和食」が世界無形文化遺産となったこと。また、健康食として受け入れられ、日本食がブームになっていること。さらには、近年の訪日客増加など、日本の食文化が外国人の間で広く受け入れられるようになった。その追い風を受け、日本の外食業界が積極的に海外市場を開拓しようと試みていることが背景にあると考えられる。

本研究は、日系外食チェーンの海外進出の沿革や動向について、米国の外食チェーンの海外進出の状況と比較しながら、その現況を確認する。次に、日系外食チェーンにおいて、海外進出に積極的なモスフードサービス（以下はモスフード）の事例を取り上げ、海外進出のきっかけやその沿革、概要を示すと同時に、今後の課題などを示す。また、モスフードの事例を通して海外進出におけるビジネスモデルの違いや経営課題への示唆を試みると同時に、日系外食チェーンを含む日系サービス業の国際展開への示唆を試みる。

本研究のプロセスは以下の通りである。文献調査を中心として、外食チェーンを中心とした日系サービス業の国際展開の背景と現状の概要を指摘する。また、業界関連の資料などから、米国の外食チェーンの海外店舗展開の概要を示し、日系外食チェーンの比較を行う。次に、日系サービス産業や日本のサービス企業に関する文献調査の概要をもとに、1)モスフードへの質問

票の作成，2) モスフードの海外事業をサポートする経営トップへのインタビュー，3) インタビュー結果のまとめである。以上により，同社の国際展開の現状，今後の展望，経営課題などについて明らかにし，モスフードを含めた日系外食チェーンや日系サービス業への示唆を試みる。

2. 文献調査

2-1. 外食チェーンを中心とした日系サービス業の国際展開の背景と現状

国際協力銀行（2019）の調査によると，調査対象となった製造業全体の海外売上高比率が4割を超えたと指摘している。また，海外生産比率も4割弱に上昇し，事業の国際化比率が進む傾向にあることがわかった¹⁾。その一方で，JETRO（2019）の調査によると，日本のサービス産業は，商社・卸売業界を除けば，海外売上高比率は20%に満たない企業が大部分で，海外売上比率が6割を超えた企業はサービス産業全体の1割程度であった²⁾。

サービス業の特徴として，地域の経済水準や市場ニーズに根付いたものであり，一概に製造業と比較するのは適切ではないであろう。しかし，このような日系サービス業の国際展開の現状について，製造業と比較した場合，20年以上のタイムラグ（時代的な遅れ）があるといわれる³⁾。このようなことから，日系サービス業の海外進出は，欧米のそれと比べた場合，「後発の挑戦」であると指摘できる。

世界第3位の国内総生産を有する日本のサービス企業であるが，それらの多くが日本国内を中心に事業を展開しているのが現状である⁴⁾。今後，国内人口が減少し，国内市場において大きな成長は見込めないと推測される。つまり，サービス業の成長戦略としての既存事業の拡充，国内市場の多角化に期待できない中，人口増加や経済成長が進む新興国などの海外への事業展開は，企業が生き残りを考えると自然な流れである⁵⁾。なお，日本のサービス業に関しては，国内市場の人口は世界の50分の1に過ぎず，世界の中の高級なニッチ市場であるといえる。また，日本市場で生まれる商品・サービスは，高価格，高品質・サービス，日本人によって日本語で提供，

1) 国際協力銀行（2019）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」— 2018年度 海外直接投資アンケート調査結果（第30回）— 国際協力銀行企画部門調査部，pp. 44-48。 https://www.jbic.go.jp/ja/information/reference/reference-2018/contents/20190117_spot.pdf，2019年9月30日閲覧。

2) JETRO（2019）「2018年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査～JETRO 海外ビジネス調査～」，pp. 15-17， https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/a27d83f6e1cd38e6/20180055.pdf，2019年9月30日閲覧。

3) 吉原（2015），pp. 252-253。八木（2012），pp. 194-195。吉原はその理由について，サービス企業のほとんどは内需型企業で輸出経験があまりないこと。先行する欧米企業に比べ，ブランド，企業知名度の低さを指摘している。

4) ここでのサービス企業は非製造業で，建設，商業，金融，不動産，運輸，情報通信，電力・ガス，サービス（ソフトウェア，コンサルタント，会計，教育，放送，観光，飲食，医療福祉，娯楽などである。

5) 八木（2012），pp. 195-196。

ローカルブランドといわれる⁶⁾。さらに、多くの日系サービス業の海外進出について、後発であること、低い海外比率、悪いパフォーマンス（低成長と低利益）であることが指摘されている⁷⁾。その一方、近年は一部の日系サービス企業において海外市場で受け入れられており、その成果が聞かれるようになった。中には、業績が順調に伸び、成功事例も出現しているようである⁸⁾。

近年、日系サービス企業の中において、外食チェーンの世界各地への海外進出がメディアなどを賑わしている。しかし、それらの多くはアジア新興国や地域が中心となっている。その理由として、東アジアや東南アジアには日系食品メーカーなどの生産拠点や流通ネットワークなど、サポーティング・インダストリーの存在があげられる⁹⁾。日系外食チェーンの国際展開は製造業と比較して20年以上遅れていると指摘されるが、近年、大きな転換期を迎え、新たな時代が到来しているといえよう。

2-2. 米国サービス産業の概要と米国外食チェーンの国際展開の動向

本節では先行する欧米サービス産業及び米国外食チェーンをもとに、その概要を示すと同時に、日系外食チェーンの海外進出の状況と比較しながら、その現況を捉える。

欧米のサービス業界は日本のそれと比較して海外進出の歴史があり、実績をあげている事例は少なくない。中でも飲食、ホテル、流通（小売）、金融（銀行、証券、保険）などがあげられる。金融を除くと、それらの多くはフランチャイズ形式による展開が国内外で行われており、日本でも馴染みの企業は少なくない¹⁰⁾。その要因として、米系サービス業はフランチャイズが発展、海外拠点作りにも活用され、日系企業よりも早い時期から進められ、その歴史を有していることがあげられる。このように、サービス業の国際化は、米国企業が先行しており、実績もある¹¹⁾。なお、米国におけるフランチャイズによる小売売上高は全体の17%、1兆3,000億ドル規模に上るといわれる¹²⁾。

次に、米国サービス産業の中でも、米国のフードビジネス業界において、フランチャイズによる外食チェーンの展開は大きな影響力があるといわれ、米国経済や食文化の象徴と称されることもある。米国を拠点とする外食チェーンに関して、Franchise Timesに記載された企業のうち、米国以外の海外店舗数が100店舗を超えるブランドは以下の通りである（図表1参照）。

6) 吉原 (2015), pp. 241-242.

7) 安積 (2011), pp. 300-303.

8) 吉原 (2015), pp. 244-246. 海外で成功、善戦している企業として、任天堂、セブン-イレブン・ジャパン、公文教育研究会、ファーストリテイリングなどをあげている。

9) 川端 (2016), pp. 137-166. 近年の日系サポーティング・インダストリーとの協業を要因の1つとして指摘しており、中でも食材や材料など調達しやすい地域として東・東南アジアをあげている。

10) Franchise Times Top 200+, <http://www.franchisetimes.com/Top-200?cp=1&si=0>, 2019年8月14日閲覧。

11) 今西・吉原 (2003), pp. 237-242.

12) JETRO (2015), https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07002003/07002003.pdf, 2017年11月28日閲覧。

図表1 海外店舗数が100店舗を超える米国外食チェーンレストラン（海外店舗数順）

順位	企業名	海外 店舗数	世界 店舗数	海外比率(%) 海外/世界店	銘柄総売上 (億ドル)
1	McDonald's	23,943	37,855	63.2	961.5
2	KFC	18,547	22,621	82.0	262.4
3	Subway	17,629	42,427	41.6	162.0
4	Pizza Hut	10,975	18,431	59.5	122.1
5	Burger King	10,466	17,796	58.8	216.2
6	Domino's	10,211	16,114	63.4	135.0
7	Baskin Robbins	5,491	8,041	68.3	20.7
8	Tim Hortons**	4,119	4,846	85.0	68.7
9	Dunkin'	3,452	12,871	26.8	95.6
10	Dairy Queen	2,662	7,068	37.7	45.5
11	Papa John's	2,104	5,303	39.7	36.6
12	Yogen Fruz**	1,190	1,270	93.7	4.4
13	Little Caesars	1,175	5,437	21.6	44.5
14	Gloria Jean's Gourmet Coffees	950	1,008	94.2	3.5
15	Wendy's	901	6,711	13.4	105.1
16	Popeyes Louisiana Kitchen	734	3,102	23.7	37.3
17	Auntie Anne's	689	1,984	34.7	6.9
18	Cinnabon	632	1,556	40.6	3.3
19	Church's Chicken	561	1,521	36.9	12.0
20	Carl's Jr.	528	1,652	32.0	19.6
21	Taco Bell	484	7,072	6.8	107.9
22	T.G.I. Friday's	446	864	51.6	23.8
23	Pita Pit	414	667	62.1	2.3
24	Boston's Restaurant & Sports Bar	411	436	94.3	12.0
25	A&W Restaurants	372	987	37.7	3.5
26	Hardee's	371	2,235	16.6	25.0
27	Cold Stone Creamery	315	1,218	25.9	4.6
28	Freshii	311	439	70.8	1.7
29	Pollo Campero	267	343	77.8	4.7
30	Outback Steakhouse	237	970	24.4	33.3
31	Five Guys	221	1,579	14.0	19.6
32	Johnny Rockets	197	372	53.0	3.6
33	Applebee's	144	1,837	7.8	45.1
34	Arby's	143	3,472	4.1	38.9
35	Denny's	134	1,703	7.9	28.0
36	Taco Time	130	260	50.0	1.2
37	Wingstop	128	1,252	10.2	12.6
38	IHOP	126	1,831	6.9	33.9
39	Smoothie King	115	1,045	11.0	4.4
40	Chester's	111	1,405	7.9	3.0
41	Marble Slab Creamery	111	337	32.9	0.9

“Franchise Times Top 200+” を参照して作成、2019年8月7日閲覧。

“Franchise Times Top 200+” 記載データによる。銘柄総売上（system sales）については、一部推計値が含まれる。

**カナダが本拠地の企業であるが、同企業の海外市場は「米国市場」以外を示す。

海外店舗数が1,000店舗を超えた企業（銘柄）を網掛けしている。

北米を含む米国を拠点とする外食チェーンレストランのうち、米国以外の海外店舗数が100店舗を超えるブランドは41社であった。その中で、米国以外の海外店舗数が最も多い約2万4,000店を有する McDonald's を筆頭に、6つの銘柄は1万店舗を超える海外店舗を有している。そ

れらに続いて7つの銘柄が1,000以上の海外店舗を有している。なお、海外店舗数を合わせた世界店舗でも1万店舗以上が7銘柄、5,000店舗以上が6銘柄、1,000社を超えたのは18銘柄あった。したがって、図表1のうち、全体の4分の3以上の銘柄が1,000以上の店舗を有していることがわかる。

各ブランドの年間総売上¹³⁾は、961.5億米ドル(約10兆円)のマクドナルドを筆頭に、米ドルで200億米ドルを超えたのが KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) と Burger King の2銘柄、続いて100億米ドル以上の売上高を有したのは5銘柄であった。つまり、日本円に換算して推定1兆円以上の総売上をあげているのは8銘柄あり、米国に本拠地をおく大手外食チェーンは内外で大規模に事業を展開していることがわかる¹⁴⁾。

米国に本拠地のある大手外食チェーンのうち、海外拠点を100店舗以上有する銘柄の特徴として、4割弱に当たる16社の海外店舗比率は過半数を超えている。米国は世界最大級の国内市場を有しているにもかかわらず、米国に本拠地を置く外食チェーンの海外市場志向の高さがうかがえる。

その一方で、米国はフードビジネスにおいて世界最大級の市場で、小売全体のある一方、海外展開を進めるリスクや不確定要因の高い異文化市場での対応努力などを考慮すると、中でも比較的経営経歴の浅い企業などは、北米以外の海外市場へのチェーン展開がそれほど進んでいない企業は一定数あると推測される¹⁵⁾。事実、北米で外食チェーンを展開する上位201社のうち、100社を超える半数以上の銘柄が北米以外の海外展開していないことがわかった¹⁶⁾。他方、近年は、米国市場が飽和状態になってきたことから、他の海外へのチェーン展開を積極的に進めてきた企業も少なくないという見方もある¹⁷⁾。

以上の通り、北米の外食チェーンには、海外店舗を大規模に展開する外食チェーンだけでなく、米国市場でのみ店舗展開している外食チェーンも少なくなく、二極化していることがわかった。しかし、いずれの外食チェーンであっても、今後、世界第3位の経済大国である日本市場のみならず、経済成長が著しいアジア新興国や地域への進出機会を目論む北米の外食チェーンは少なくないと推測される。

13) 加盟店を含んだ1ブランド(銘柄)当たりの総売上(system sales)を示す。

14) Franchise Times Top 200+, <http://www.franchisetimes.com/Top-200?cp=1&si=0>, 2019年8月9日閲覧。

15) JETRO (2015), https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07002003/07002003.pdf, p.1, 2017年11月28日閲覧。https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07002003/07002003.pdf, p.1. 米国はフランチャイズ展開関連の法整備が進んでおり、投資環境が整っていることも米国での事業参入し易い要因である。

16) Franchise Times Top 200+, <http://www.franchisetimes.com/Top-200?additionalinfo=Restaurant&cp=1&si=0&so=desc&sort=country>, 2019年8月9日閲覧。なお、海外展開(北米以外)していない銘柄の中には、年間の総売上が10億ドル(年商1,000億円以上)を超える銘柄が8つあった。

17) JETRO (2015), https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07002003/07002003.pdf, 2017年11月28日閲覧。

2-3. 日系外食チェーンの国際展開の沿革

日系外食チェーンの国際展開の沿革については、川端が1990年代より歴年にわたってデータベースを作成、近年にわたるまでまとめている¹⁸⁾。そこで、主としてそれに沿った形で日系外食チェーンの国際展開についての概要を紹介していく。

日系外食チェーンの国際展開に関して、日本料理店は戦前、戦中期にも日本の植民地だった台湾、朝鮮半島などにも存在した。また、中国や米国にもあったとされるが、それらは「日本からの進出」ではなく「海外での創業」といえる。したがって、本研究においてはこの部分は含めないことにする。

戦後まもない1950年代は外貨持ち出し規制が厳しい時代であり、日系外食業界の海外出店は困難な時代であった。1960年代になると、東京オリンピック開催、外国為替規制の撤廃、渡航自由化など、日系外食業界を取り巻く経営環境は変化し、国際展開が始まった。この頃に米国でベニハナが開店し、同社が初めて多店舗化に成功したと認識され、日本外食業界にインパクトを与えたといわれる¹⁹⁾。

1970年代は日系外食業界のチェーンによる国際展開が始まったといわれる。それら海外店舗の主要業種は日本料理が中心であった。また、この頃、食品メーカーのキッコマンなど、自社商品の販売促進支援やアンテナショップを意識した海外進出だったといわれる²⁰⁾。なお、当初の海外進出先は、欧米が中心だった。その中でも、米国、ハワイなどの太平洋諸島が過半数を占め、日本の海外旅行ブームを意識した出店と考えられる。

1980年代における日系外資チェーンの海外進出の特徴として、業種は日本料理に限定されたものであるが、日本食系のバラエティ化、カジュアル化などが進んだ。また、ベーカリーなど、非日本食系にまで拡大した。さらに、進出地域の特徴としてアジアが増加した。特に、経済成長が著しかったアジア NIEs, ASEAN に広がり、この頃より中国進出が始まった。

1990年代にバブル経済の崩壊を迎えたが、日系外食チェーンの国際展開に関しては、高級日本料理店が低調だった一方、回転寿司、非日本食系のイタリア料理などが増加した。また、進出地域においても、アジアが大幅に増加して7割を超えただけでなく、中国が首位となり、台湾も中国の「学習市場」的位置づけにされて増加した²¹⁾。

2000年代になると、海外進出件数は大きく拡大した。主要業種として回転寿司、居酒屋、トンカツ、カレー、スイーツなどにも広がった。また、進出地域のアジアシフトが鮮明になり、総計で8割近くを占め、中でも東南アジアの成長が顕著になった。

18) 川端 (2002), pp. 69-74, 川端 (2008 a), pp.93-111. 川端 (2008b), pp.72-78. 川端 (2012), pp. 3-23. 川端・陳 (2014), pp. 41-49. 川端 (2015), pp. 36-48など。

19) 川端 (2016), pp. 42-54。

20) キッコマングループ公式 HP, 企業情報, 海外への展開, 北米に次ぐ成長市場ヨーロッパ, <https://www.kikkoman.com/jp/corporate/about/oversea/development.html>, 2019年9月28日閲覧。

川端 (2016), pp. 51-54. 茂木友三郎 (1983) など。

21) 東洋経済新報社 (2011), pp. 46-47. 川端 (2016), pp. 66-70。

2010年代には、海外進出件数のさらなる拡大、事業内容もラーメン、うどん、居酒屋、スイーツなどに種類も広がった。また、進出地域に関しては、中国のピークアウト、タイや東南アジアへの進出増加、中東や中南米進出など、進出先が広範囲に及んだ。他方、中国市場について、経営環境面では、法律運用の不明さ、ビジネスルールの未整備、反日暴動リスク、大都市での家賃高騰、業界間の競争激化、収益率の低下、経営面での苦勞など、多くの日系外食業界にとって、中国市場進出は期待外れだったことが指摘されている²²⁾。

2-4. 大手日系外食チェーンの国際展開の現状とその動向について

米国を含む北米に本拠地を置く外食チェーンのうち、米国以外で100店舗以上を展開する大手米系外食チェーンを海外店舗数の多い順に一覧表を作成した(図表1)。その結果、41銘柄があげられた。以下はそれを参考にしながら、近年の日系外食チェーンの海外進出の動向を示していく。また、既存の調査研究により、これまでの大手日系外食チェーンの国際展開の動向とその特徴を明らかにする。

2000年以降、日系外食チェーンの国際展開が加速したといわれるが、特に近年の動向には目を瞞るものがある。川端(2002)によると、主要日系外食チェーンの海外進出の動向をまとめており、その当時、100店舗以上を有する企業として、ロッテリア²³⁾、ロイヤルホスト、吉野家、すかいらーく²⁴⁾の4社が示されていた。

後に川端(2008)は、主要外食企業の海外進出状況について追跡調査を行っている。それによると、1,400店舗を上回るミスタードーナツ²⁵⁾を筆頭に、吉野家、すかいらーく、味千ラーメン、モスバーガー、ビードパパの6銘柄が海外市場で100店舗以上展開している。なお、この間、ロッテリアのように、経営権の移転などで日系外食チェーンから外れた銘柄があった一方、数年間で倍以上の店舗数の増加を果たした銘柄や新たな銘柄の追加も複数見られた。

鶴岡(2015)は、アジアに進出した日系外食チェーン店の調査研究を行っている。同調査の対象はアジア地域が限定されるものの、ペッパーランチ、サイゼリア、CoCo 壱番屋、新宿さぼてん、和民の銘柄が当該地域に100店以上進出させていることが指摘されている。また、川端ら(2015)は、日系外食企業の海外進出に関する調査研究を継続しており、海外に店舗を展開している日系主要外食チェーンを13社あげている。それによると、ミスタードーナツが、フィリピン、タイを中心に2,700店以上を出店しているのを筆頭に、味千ラーメンが700店、吉野家が650店、モスバーガーの320店、ビードパパが220店、ペッパーフードが200店、サイゼリア、CoCo 壱番屋、新宿さぼてん、やよい軒、8番らーめん、元気寿司、和民の銘柄が100店舗以上を海外

22) 鶴岡(2008), pp.81-82. 鶴岡(2015), p.165. 川端(2016), pp.63-66.

23) 日本以外のロッテリアの海外事業の経営は韓国ロッテリアによる。日本経済新聞(2016年10月25日), https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ25HOO_V21C16A0TI1000/ 2019年8月17日閲覧。

24) タイ店舗の多くはフードコート内の小型ブースであるといわれる。

25) 1,200を上回るフィリピンの店舗はガソリンスタンド併設のキオスク内の販売コーナーが主といわれる。

図表2 日系外食企業の・海外店舗数100社以上の企業・銘柄

順位	企業グループ	主要銘柄	海外店舗数計	世界店舗	海外比率	海外市場数*1
1	ダスキン	ミスタードーナツ	4,190	5,348	78.3	6
2	吉野家	吉野家*	804	3,141	25.6	9
3	重光産業*2	味千ラーメン	686	769	89.2	13
4	サイゼリア	サイゼリア	367	1,424	25.8	4
5	モスフードサービス	モスバーガー	345	1,698	20.3	8
6	トリドール	丸亀製麺*	334	981	34.0	28
7	ペッパーフードサービス	ペッパーランチ	302	627	48.2	14
8	ゼンショー	すき家	280	5,161	5.4	8
9	プレナス	やよい軒*	204	3,264	6.3	8
10	麦の穂グループ	ピアードパパ	177	416	42.5	16
11	壺番屋	CoCo 壺番屋*	161	1,457	11.1	11
12	元気寿司	元気寿司*	158	310	51.0	10
13	コロワイド	牛角*	139	1,506	9.2	12
14	日本 KFC	KFC	132	1,285	10.3	1
15	グリーンハウスフーズ	新宿さぼてん*	127	197	64.5	9
16	ハチパン	8 番らーめん*	127	268	47.4	2
17	大戸屋	大戸屋	94	442	21.3	8
18	ワタミインターナショナル	和民*	93	581	16.0	7
19	力の源	一風堂*	69	207	33.3	12
20	ホットランド	銀だこ*	62	649	9.6	7
21	すかいらくグループ	すかいらく	51	3,133	1.6	1
22	ワンダーテーブル*2	モーモーパラダイス*	46	69	66.7	7
23	ワイエスフード	山小屋*	45	157	28.7	6
24	イートアンド	大阪王将*	42	476	8.8	9
25	WDI	カプリチョーザ*	40	147	27.2	7
26	アークランドサービス	かつや*	35	388	9.0	4
27	クリエイイトレストラン	しゃぶ菜*	34	891	3.8	4
28	ロイヤル	ロイヤルホスト*	31	440	7.0	4
29	くらコーポレーション	くら寿司	23	441	5.2	2
30	ドトール・日レス	ドトールコーヒー*	21	1,984	1.1	5
31	フジオフードシステム	まいどおおきに食堂*	21	453	4.6	4
32	サンマルク	サンマルクカフェ	18	906	2.0	5
33	エー・ピーカンパニー	Tsukada Nojo*	18	263	6.8	5
34	リンガーハット	リンガーハット*	13	661	2.0	6
35	物語コーポレーション	蟹の岡田屋総本店	11	447	2.5	1
36	グルメ枳屋	丼丼亭*	10	443	2.3	5

図表作成にあたっては、フーズチャンネル2017を参考に、2018年以降に示された各企業グループ、展開ブランド、銘柄など、各社ホームページ、プレスリリース、有価証券報告書、決算報告書などを参照して作成した。

*1：中国は、香港、マカオ、台湾を分類、米国は、本土と太平洋を分類して換算した。

*2：未上場企業。

*主要銘柄の欄において複数の銘柄を含むもの。

市場で展開していることが示されている²⁶⁾。

近年行われた飲食関連の専門メディアにおいて、主として上場している外食企業の海外進出の状況を紹介している。それによると、100社以上の海外店舗を展開している企業として、川端らが上述の調査研究で指摘していた和民とすかいらーくの2銘柄は100店舗を割っていたものの、丸亀製麺のトリドール、日本 KFC、やよい軒のプレナス、元気寿司、牛角などのコロワイドが加わり、13銘柄が100店舗以上を海外市場で展開している²⁷⁾。

なお、上場している外食チェーンの過半数が、同調査ですでに海外進出を果たしていると指摘している。今後、2020年開催の東京オリンピックや2025年開催が決定した大阪万博など、ここ数年間において、数々の国際的イベントが日本の国内各地で開催される。この機会を捉え、海外進出を加速しようと試みている日系外食チェーンは少なくないと推測される。

以上の調査研究や枠組みを参考に主要日系外食企業の国際展開について一覧表を作成した。図表2はその結果である。

大手日系外食チェーンの海外店舗数が100店以上ある銘柄に加え、今後の参考として、10店舗以上ある企業について店舗数の多い順に一覧表を作成した。なお、同一覧表の欄には、企業グループ、主要銘柄、進出国及び地域の数を記載した。以下はその特徴についての説明である。

第1に、日系外食企業における海外進出についての概要である。海外店舗数では、ミスタードーナツが4,000店を上回っているのを筆頭に、2番目に多かった吉野家が800店を超えた。3番目は味千ラーメンで700に迫る出店だったことから、以上の3つが500店を超える銘柄としてあげられる。続いて、サイゼリア、モスバーガー、丸亀製麺などのペッパーランチが300店舗を上回った。加えて、すき家、やよい軒などが200店舗を超えた。さらに、ビアードパパ、CoCo 壱番屋など、元気寿司、牛角など、日本 KFC、新宿さぼてん、8番らーめんの7銘柄が海外で100店舗以上であった。したがって、上場・非上場企業を合わせ、日本以外の海外に100店舗以上を有する日系外食チェーンは16社（銘柄）があげられた。他にも、海外店舗が100店舗近くある銘柄として、大戸屋が94店舗、和民などが93店舗となっている。

第2に、国内店舗数に海外店舗数を加えた世界店舗数についてである。こちらもミスタードーナツとすき家の2銘柄が5,000店舗を超えている。これは米国外食チェーンの世界店舗数上位10位と同程度の店舗数である。次に、吉野家、やよい軒は世界店舗数で3,000店舗あるが、米国外食チェーンの上位20位と同程度かそれを上回る店舗数である。続いて、モスバーガー、牛角、サイゼリア、CoCo 壱番屋などが、世界店舗数が1,000店舗を超えている。これらの企業の中には複数のブランドを有しているものもあり、一概に比較は難しい。しかし、米国外食チェーンと比較

26) 川端・陳 (2014), pp. 41-49。川端 (2015), pp. 36-48。

27) フーズチャンネル (2017), <https://www.foods-ch.com/world/1508809290552/?p=2>, 2019年8月17日閲覧。

すると、それらは上位20~30位程度の店舗数の位置づけと推測される²⁸⁾。

第3に、日系外食チェーンの海外店舗比率についてである。これは日本国内以外の海外店舗数を世界店舗数で割った比率を算出している。その結果、味千ラーメンは国内店舗数が100店を超えていないこともあるが、海外店舗比率は9割近くと圧倒的に高い比率となった²⁹⁾。次に、ミスタードーナツが78.3%となり、海外店舗比率は全体の4分の3を超えた。続いて、新宿さぼてん、元気寿司が5割以上となり過半数を超えた。加えて、ペッパーランチ、8番らーめん、ビアードパパが4割を超え、丸亀製麺などが3割を上回る海外店舗率となっている。その他、サイゼリア、吉野家、モスバーガーは、国内店舗数が1,000店舗を超えているだけでなく、海外店舗数も上位5位以内で海外店舗率は2割を超えており、国内外に存在感のある銘柄といえよう。

第4に、進出国及び地域に関する海外市場数についてである。本研究では、便宜的に香港、マカオ、台湾、中国をそれぞれ別枠とした。また、米国においても、米国本土と太平洋（ハワイ、グアム、サイパンなど）を別枠にして換算した。その結果、海外店舗が100を超える銘柄に限定した場合であっても、丸亀製麺のトリドールが海外市場数で30に迫っており、幅広く進出しているのを筆頭に、他にも2桁以上の海外市場に進出している企業が7社、5つ以上の海外市場に進出している企業も6つあることがわかった。なお、参考として、海外店舗が100に満たない企業であっても、一覧の中に5つ以上の海外市場に進出している企業は2桁あった。

日系外食チェーンの展開は世界各地に進出している印象を受けるが、出店国及び地域の大部分は東アジアが中心、その次に東南アジア、それに一部が北米に進出しており、欧州は少ないのが現状である。今後、具体的な進出地域についての調査研究を進めていくことにより、日系外食チェーンの海外進出についての地域的な特徴だけでなく、優位性、劣勢、機会、脅威などのSWOT分析にも役に立つと思われる。

以上、日系外食チェーンについて、海外店舗数、世界店舗数、海外比率、海外市場数をもとに一覧表を作成した。米国外資チェーンの一覧表のように、売上高についての指標を加えることにより、単に店舗数が多いというだけではなく、業績や事業規模など、米国外食チェーンとのより具体的な比較が可能になると考えられる。

次に、既存の調査研究及び本研究の調査結果を時系列に示した。これにより、調査対象となった日系外食チェーンについて、ここ数年間、海外店舗数が大きく増加していることが明らかになった。日系外食チェーンが海外進出を進める負の面の要因として、ここ20年ほどの間、国内人口の減少傾向が進んでいる。他方、日本における外食産業の市場規模について、ここ数年間の売

28) Franchise Times Top 200+, <http://www.franchisetimes.com/Top-200?additionalinfo=Restaurant&cp=1&si=0&so=desc&sort=country>, 2019年8月9日閲覧。

29) 重光産業の味千ラーメンのフランチャイズビジネスモデルや海外市場が圧倒的な占有率を占めることから、ボングローバル企業というよりは、「ボンアゲイングローバル企業」にあてはまると考えられる。

上は4年連続で前年を上回る傾向にあるという結果が示されている³⁰⁾。しかしながら、その動向は微増で、ほぼ横ばい状況にあることから、新たな市場開拓の必要性が背景にあるとされる。

なお、海外市場の展開については、正の面での要因として、以下の点があげられる。

- 1) 健康的で美味しいと海外で評価される日本食ブームが盛り上がっていること³¹⁾。
- 2) 和食が2013年に世界文化遺産に登録されたこと³²⁾。
- 3) 近年、訪日客の増加³³⁾を背景に日本食が多くの外国人の間で受け入れられるようになったこと。
- 4) 外資系外食チェーンへ出資による経営参画や買収などによる日系外食チェーンの積極的な国際展開³⁴⁾も要因の1つと考えられる。

以上に加えて、今後、2020年に開催される東京オリンピック、2025年の大阪万博など、数々の国際イベントを境に、日本を取り巻く環境は大きく変化していくと推測される。したがって、日本の外食チェーンは、これまで以上に海外市場を重視する国際経営戦略を積極的に進めていくであろう。その中でも、日系大手外食チェーンの中でも、資本力があって海外事業に積極的な上位グループの動向には目が離せないといえる。

3. 研究方法

3-1. 研究対象

文献調査をもとに、日系外食チェーンの海外進出の沿革、それら国際事業の現況については、北米を拠点として事業展開する米国外食チェーンの国際事業のそれと比較を行いながら、日系外食チェーンの海外進出の動向について概要を示した。

以下は、日系外食チェーンにおいて、海外進出に積極的に取り組んでおり、2010年以降になって台湾で株式上場を果たしたモスフードサービス（以下はモスフード）の事例を取り上げ、同社の海外進出のきっかけやその沿革、海外進出の現状や経営課題などについて示す³⁵⁾。同時に、日系外食チェーンにおける経営課題や今後の展望などについての示唆を行う。

30) 一般社団法人日本フードサービス協会 (2019), 外食産業市場動向調査, 平成30年(2018年)年間結果報告 <http://www.jfnet.or.jp/files/nenkandata-2018.pdf>, 2019年9月28日閲覧。

31) 海外における日本食ブームの盛り上がりのきっかけとして、食に対する健康志向の高まり、2013年に和食が世界遺産に登録されたこと。2015年、イタリアのミラノで開催された「食」に関する万国博覧会で日本館の入場で長蛇の列が出来るなど、その展示や出店が好評だったことなどがあげられる。

32) 農林水産省 HP, 食文化, <http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/ich/>, 2019年9月28日閲覧。

33) 日本政府観光局 (JUNTO) (2019) 「年別 訪日外客数, 出国日本人数の推移」, https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/marketingdata_outbound.pdf, 2019年9月28日閲覧。

34) 日経ビジネス「外食, 海外 M&A 時代に突入 人手不足で国内の成長望めず」『日経ビジネス』2018年11月5日号, p.17など。

35) 安心食品服務股份有限公司 (2019) 「107年度年報 (Annual Report)」, 民國108年3月31日。

3-2. 研究方法

モスフードにおいて、海外進出を進めてきた経営トップ、経営幹部、あるいは国際事業を展開する担当者に対してインタビューを行う。インタビューのタイトルは「モスバーガーの国際展開と今後の展望」とし、質問内容の概要は以下の通りである。

なお、企業へのインタビューにあたっては、モスフードの東京本社社長室広報 IR グループの担当者に対して事前に下記の質問票を送っている。

3-3. 質問票について³⁶⁾

1) モスバーガーの国際展開の歴史、沿革について

- a) 創業者は米国志向、中国にも積極進出した。しかし、結果は台湾での成功、また、シンガポール、香港への出店が進んでいるが、現地の認知度において台湾に及んでいない。
- b) 海外成功している地域の共通点は、台湾関連、アジアの華人圏が中心である。
- c) 中国市場の開拓は、2度目の挑戦となるが期待通りに進んでいないようである。
- d) 2015年開催、イタリヤ・ミラノ万博の出店が好評だったが、そこでの経験をどう活かしていくか。

2) 台湾での経験、台湾拠点、現地経営パートナーについて

- a) 台湾拠点で学んだこと、活用されていること³⁷⁾。
- b) 1990年に台湾進出、2011年に店頭上場を果たせた成功要因は何か。
- c) 海外拠点におけるフランチャイズ制、直営制度への見解について。
- e) 台湾拠点が進める「HDC+S」への考え方、日本のモスフードはどのように受けとめているのか³⁸⁾。

3) モスバーガーの国際展開、本社の国際化戦略、台湾拠点の位置づけ

- a) 中国、香港、シンガポール、タイ、その他海外拠点と台湾拠点の連携。
(本社の国際展開と台湾拠点の位置づけについて)
- b) 国際展開方法についての所有政策
(完全子会社、合弁、フランチャイズ、業務提携、その他方法など)

36) モスフードサービスの東京本社に提出した質問票について、一部修正したものを記載。

37) 櫻田 (2014), pp. 152-158.

38) 「HDC+S」、モスの店舗において、経営理念をはじめとする「モスの心」を具現化するための合言葉が「HDC」、H: Hospitality (心のこもったおもてなし)、D: Delicious (安全で高品質なおいしい食品の提供)、C: Cleanliness: (磨き上げられた清潔なお店) を示す。モスバーガー公式サイト、CSR、「加盟店と共に」を参照。また、台湾のモスバーガーでは、これらの3項目に加え、S: Speed を加えている。安心食品サービス HP、MOS Burger、企業社会責任、CSR Reports Download, <http://csr.mos.com.tw/download.html>, 2019年9月23日閲覧。 <https://www.mos.co.jp/company/csr/society/kyoeikai/>, 2019年9月23日閲覧。

- c) 海外出店、派遣人事など、本社における国際展開の関わり、扱い方について
 - d) モスクラシック、モスカフェ、マザーリーブなど、モスバーガー以外のブランドでの海外出店計画はあるのか。
- 4) 国際展開や海外拠点を支える日本側のサポート体制について
- a) 台湾の魔術食品工業など、海外拠点の食材生産、供給体制の整備、支援について
 - b) 海外派遣者、若手トレイニー（海外研修）制度、ヘッドハント、中途採用への取り組み方法など。
 - c) 海外拠点の管理職研修、人材の受入、教育研修、交流方法について
 - d) 国際版のご当地メニューの開発、情報の共有、活用など。
- 5) モスバーガーが現地経営パートナーに求めるもの（経営理念の共有など）。
海外のモスバーガーで働く人たちに求めるもの（MOSの心、HDCなど）。
- 6) モスバーガーが目指す今後の国際展開について
- a) 海外事業の展開に関する中長期計画、IR及びCSR資料などへの情報公開
 - b) 海外事業展開において、ベンチマークなど、手本や参考としている企業や事例などはあるか。
 - c) 国際事業推進にあたって、国内市場との対応の違いはあるのか。

4. 研究結果

インタビュー実施概要は以下の通りである。なお、モスフードサービス（以下はモスフード）にインタビュー依頼を行い、上記の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（提出したものを一部修正）した。その結果、現在、国際掌管を務め、自ら海外駐在経験もある同社の櫻田厚会長への面談が実現した。その概要は以下の通りである。

日時：2017年11月17日（金）15：30－16：40，[予定時間より10分強の延長]

場所：株式会社 モスフード，会議室

対応：株式会社 モスフード 櫻田厚会長

陪席：社長室広報IRグループ，金田泰明グループリーダー

主旨：「モスバーガーの国際展開の沿革，今後の展望」について。

4-1. モスフードの海外進出の沿革とその背景について

近年、日系外食チェーンレストランの海外進出がメディアをにぎわしている。それだけでなく、

日系外食チェーンの海外店舗数が増加している。加えて、未上場の企業とはいえ、重光産業の味千ラーメン、ワンダーテーブルなどが積極的に海外進出を行っている³⁹⁾。その中で、モスフードが展開するブランドで、モスバーガーの海外進出店舗数は300店舗を上回っており、日系外食チェーンの中において、海外展開を先行している企業と判断できる。

日系外食企業の中において、海外店舗数は、ダスキン、吉野家、重光産業、サイゼリアに続いてモスフードが5番目に多く、海外展開という点で先進的な企業といえる。

ただし、外食チェーンの分野では米国企業が先行しており、北米に本拠地を置くフランチャイズレストランの店舗数では、サブウェイ、マクドナルド、KFCなど、上位10位のうち、7社のブランドは世界に1万を超える店舗がある。仮に、モスバーガーの国内外を合わせた世界店舗数で位置づけた場合、20位程度になる⁴⁰⁾。

以上の通り、国内外の外食チェーンの現況を確認した上で、モスフードの櫻田厚会長（以下は櫻田）に同社の海外進出のきっかけやその沿革について話をうかがった。なお、既存の文献などによると、創業者の櫻田慧は、企業設立間もない1970年代の頃から海外進出への意識が高かったといわれる⁴¹⁾。そして、その意思を引き継いで同社は今日に至っているのではないかと推測しながら、同社の櫻田会長に尋ねた。

4-2 創業者・櫻田慧の夢はアメリカに出店、モスを逆輸入すること

モスフードの海外事業展開について尋ねるにあたって、最初に創業者である櫻田慧が海外をどのように意識していたのかということについて尋ねた。

櫻田によると、創業者⁴²⁾は海外で何かをしたかったかということではなく、とにかくアメリカを意識していたとのことである⁴³⁾。周知の通り、ハンバーガーチェーンはアメリカから始まり、世界中に広がっていった。創業者は、ハンバーガーを日本流にアレンジして日本国内で事業を展

39) フーズチャンネル、「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日付、<https://www.foods-ch.com/world/1508809290552/>、2017年11月1日閲覧。

40) Franchise Times, Top 200+ franchises, restaurant, <http://www.franchisetimes.com/Top-200?additionalinfo=Restaurant&so=desc&sort=country&cp=2&si=15>, 2017年11月1日閲覧。

41) 日経流通新聞, 1988年1月5日, p.20, 「流通国際度チェック, 社長の海外出張回数は」。ヤオハンの和田一夫の12回を筆頭に、ダイエーの中内功, モスフードの櫻田慧が9回で3位, マクドナルドの藤田田が8回で5位だった。

42) 櫻田厚にとって櫻田慧は同姓であり, 叔父に当たる。インタビューにおいて櫻田厚は, 櫻田慧のことを「創業者」と称していた。また, 櫻田厚によると, モスフードの創業者である櫻田慧が将来の夢を語る時, 「米国」ではなく, 「アメリカ」と称していた。

43) 木下 (2011), pp. 66-80. 加藤 (1997), pp. 15-34, pp. 109-113. 木下 (2011) は, 櫻田慧のアメリカへの想いとその背景に関して。加藤 (1997) は, 櫻田慧がアメリカで流行っていたハンバーガーに目を付けた経緯, アメリカを意識するきっかけと日興証券時代のロサンゼルス派遣, 帰国後のモスフード開業までの経緯が記載されている。

開した。日本国内で100店舗を超えたのがおおよそ1970年代の40年くらい前のことである⁴⁴⁾。創業者が日興証券に従事していた頃、アメリカ駐在を経験している。戦後間もない頃から日本の復興の状況を経験していた創業者が初めてアメリカを訪問した時、アメリカ各地にフリーウェイが張り巡らされていたこと。家では蛇口をひねると常にお湯が出ることなど、驚かされることばかりだったことを当時のモスフードのメンバーに語り聞かせていたという。まさに創業者はアメリカンドリームと称される夢を見ていた。

創業者が日興証券で働いていた時代、まさか本人が外食ビジネスを手がけるなどとは考えてもいなかった。しかし、アメリカ滞在時代にハンバーガーをはじめ、ピザ、メキシカンフードなど、アメリカで流行っていたあらゆる外食チェーンレストランなどを体験、その中で、マクドナルド、ウェンディーズ、バーガーキング、ロサンゼルスの特ミーズなど、いわゆるファストフードのハンバーガーの食べ比べをしてきたという。

創業者は、ハンバーガーについて、当初はドライで手軽なものと思っていた。しかし、ウェンディーズのそれは全く異なり、具の中にチリソース、トマトの輪切りがあって、オニオンもふんだんに使われていた。それらの中で、創業者が最も美味しいと感じたのが特ミーズのハンバーガーだったという。モスフードを開業するまで、創業者の頭の中にそのことがインプットされていたようである。

櫻田慧は日興証券を辞めてから、2つの会社を転々とした後に自ら起業したいと思うようになった。そこで閃めたのがハンバーガーで、それならロサンゼルスの特ミーズということになった。そこで、オーナーであるトミー・コーラックを尋ね、彼のもとで3週間、ライセンスとは関係なく店舗で修行することになった。また、創業者は素人で業界の事情はわからないということで、ソースを生産、販売する紅梅食品工業の中島民雄を引き連れて再びロサンゼルスに赴いた⁴⁵⁾。

中島はすでに亡くなっているが、彼は食べた食品の味を分析、再現できる、いわゆる「ベロメーター」を持った人といわれていた。そこで、特ミーズのハンバーガーを食べた後、これに近いものを日本で作ってもらいたいということで、創業者は中島に対して渡米をお願いした。

創業者はアメリカに学ぶだけでなく、将来、それをアメリカに逆輸入することが夢だったという。モスバーガーが日本国内で100店舗を超えた頃、創業者はアメリカへ進出し、そこでボスと呼ばれるようになり、ロサンゼルスからサンフランシスコの西海岸だけでなく、南のニューメキシコ、東海岸に向けて、モスバーガー専用の20トントレーラーの配送トラックがアメリカを行き交いするようなビジネスをするのが夢であると語っていた。創業者の夢について、当時から櫻田

44) モスフードサービス、企業情報、沿革（1972-1989）、http://www.mos.co.jp/company/outline/history/1972_1989/、2017年12月6日閲覧。1979年に100店舗を達成したことが指摘されている。

45) 木下（2011）、pp. 179-188。紅梅食品工業の中島は、後にタミー食品工業社長となっている。同社の企業概要、歴史において、モスバーガーにテリヤキソースなど、各種ソースを提供してきた実績が指摘されている。<http://tamy.co.jp/company.html>、2017年12月6日閲覧。

らモスフードで働くメンバーははずいぶん聞かされていたという。もちろん、当人の夢なので語ることは自由ですからと笑顔を交えながら、当時の創業者の様子について櫻田は語った。つまり、創業者が海外への意識が高かったというのとは少し異なり、当時の創業者は、アメリカや他の先進国を限定して見ていたというのが正しいと櫻田はコメントした。

創業者がアメリカ進出を決断したのは1981年になってからのことである⁴⁶⁾。創業者は、1980年になって急速に拡大する国内事業の勢いを借りてアメリカに進出したいともくろんでいた。そこで、ロサンゼルス南部のサンタアナ (Santa Ana)、ダウンタウンのオレンジカウティエー (Orange County) に、サクステリヤキ⁴⁷⁾、と称するモスフードのアメリカ進出第1号店を出店した。なお、櫻田は市場調査としてだけでなく、そこで4ヶ月ほどの間、店舗業務の手伝いもした。しかし、創業者は、アメリカではハンバーガーをそのまま出してもダメだと思ったようで、焼鳥に似たビーフ・スティック、コロッケ、テリヤキなども提供した。櫻田によると、これが、いわゆるアメリカ版モスフードの第1店になった。

アメリカ1号店はロサンゼルス市街地から少し離れた田舎にあり、ドライブスルー型の店舗であった。同地域は所得の低いところであったこと。また、一部の人はオリエンタルフードを食べるが、多くの地元の人を買えるような値段設定ではなかった。なお、1ドル当たり280円台の頃で、当時の1日当たりの売上が5万円程度であったため、損益分岐点には達しなかった。しかし、それ相当の売上業績があがっており、櫻田は市場での手ごたえは感じていたという。後に3店舗目を立ち上げたが、当時は外食チェーンにするノウハウがなかったこと。また、当時、従業員として雇ったメキシコ系などの人たちに仕事を教えるのが大変だったことから、仕方なく日本人スタッフでお店を運営するしかなく、店舗経営が安定しなかったという。

ロサンゼルス店舗運営が落ち着いてきたので、次はハワイに出店したいということになった。そこで、オアフ島にある州都ホノルルのメインストリートであるカラカウア (Kalakaua) に出店することになった。しかし、アメリカへの足がかりをつけたものの、出店すればするほどに赤字が出るようになった。その一方で、当時の日本は国内出店が加速、急速に業績をあげていた。したがって、アメリカ出店で10億円単位の赤字に陥っても、国内業績でカバーできたことから、アメリカ事業の経営課題が目立たなかったという。後にモスフードはアメリカ事業から撤退することになるが、櫻田がアメリカで学んだこととして、まずは出店して試して見るしかないということを実感したという。

4-3 現地経営パートナーの黄茂雄の後押しで台湾進出、創業者は櫻田を派遣に指名

モスフードが台湾進出を決定したきっかけは、若手社長会 (YPO) と称する組織の会合で、日本人、台湾人、他のアジア人らの集まる機会があった⁴⁸⁾。そこで、創業者は、台湾の黄茂雄、

46) 木下 (2011), pp. 308-319。

47) 櫻田のサクスに照り焼きを掛け合わせたネーミング、現地では“SAKS TERIYAKI”と称した。

48) YPO, About YPO, <https://www.ypo.org/newsroom/> 2019年9月11日閲覧。

日本の台湾系華僑である林瑞祥らと出会った。1980年後半頃、最初に黄茂雄よりモスバーガーをやってみたいというオファーがあった。しかし、当時の創業者は、台湾での事業はまだ無理だと言って断ったという。その後、黄以外にも、台湾からパートナーになりたいというオファーがいくつもあり、最終的に10件以上もの打診を受けていたといわれる。その中で創業者は状況を注意深く精査していたようである⁴⁹⁾。

それにもかかわらず、創業者は台湾に1度しか行ったことはなかったはずであると櫻田は指摘した。その理由について、創業者は、アメリカなどの先進国は意識をしていた。しかし、本人が知っていた台湾は黄茂雄ぐらいで、台湾についてはほとんど何も知らなかった。それだけではなく、当時の台湾について、創業者はそれほど好きではなかったように感じたと櫻田は答えた。櫻田も30年くらい前に台湾を訪れているが、首都の台北であっても、当時の建物や街並みなどは古臭くてずいぶん汚いという印象だったと櫻田は語った。

後に、台湾において黄との共同事業を進めても良いのではないかという話になってきて、1989年に台湾での法人設立が急遽決まった。モスフードでは例年、春に部長クラスの定期異動が発表されるようになっていた。1990年3月末に櫻田は創業者に呼び出され、来月から台湾に赴任するように指示があった。しかし、翌月とはいえ、すでに月末の金曜日であり、翌週には台湾に出発するようにとのことであった。

創業者より、台湾に黄茂雄という人がいるので、その人とフランチャイズ契約を結ぶ前提で、彼と共同出資により合弁企業を作る話を進めてくるようにということになった。つまり、櫻田が合弁事業設立の経験も知識もなかった中での辞令となった。台湾で合弁企業を立ち上げ、モスフードにとって海外で初めてのフランチャイジーとして台湾に出店するということであった。なお、櫻田の台湾赴任にあたって、創業者からは、勉強をしながら台湾での会社の立ち上げ、海外拠点の設立、生産拠点の設立、この3つがあなたの仕事であると話があった。

台湾出張の要請について、日本国内であれば情報は得られるだろうが、台湾へは行ったことがなかったので、創業者から話を聞いて櫻田は戸惑ったという。当時の櫻田慧は社長であったが会長ではなかった。国内転勤とは違うので、櫻田は少し考えさせてくださいと返答したところ、それはダメだと創業者からいわれた。加えて、他の部長からはすでに内諾を得ているので、君がこの提案を受け入れれば来週の日経新聞に発表される流れである。そこで、仮に櫻田が断った場合はどうなるのかと質問をしたところ、創業者から、答えは簡単、会社を辞めてもらうしかないということだった。また、創業者は、会社は自分でポジションは選べない。それは会社が決めることである。つまり、台湾に行くか、辞めるか、どちらかしか選択肢はないことになった。そこで櫻田は「じゃ行きます」と回答したところ、「じゃあではなく、行かせてください」と訂正するようにとのことだった。

櫻田はパスポートを持参していたので、知人に台湾入国のビザの取り方を確認し、2週間後に

49) 西原 (2017), pp. 85-122。

櫻田はモスフードの任務を背負って台湾に向けて出発することになった。櫻田がビザを取得して台湾に滞在した期間は48泊、1ヶ月半以上の期間が経っていた。今後、台湾に長く滞在することによって、費用節約もかんがみ、台湾に駐在することになった。そこで、櫻田は台湾の居留証を取得し、台湾への派遣駐在員となった。

4-4 台湾での合併会社立ち上げ、台湾市場での店舗開拓

黄茂雄は台湾の大手電機メーカーである東元電機のトップであり、グループの会長職にあった。その黄は創業者と同年代であるが、モスフードの現地経営パートナーとなった。彼と共に台湾でモスバーガーを立ち上げていくことになった。黄は日本人以上に日本のことを知っており、日本の事情にも精通していた。また、彼の妻や義理の父親も日本生活の経験者であり、家族は皆、日本が大好きな家族であった⁵⁰⁾。そういう背景から、黄はある時には日本人、ある時には台湾人となって変化する姿を垣間見ていたという。

黄は言語能力にも優れており、日本語が流暢で日本語で夢を見ることがあると聞かされて驚かされたという。また、台湾語はもちろん、英語、北京語でもスピーチができることから、黄はまさにマルチリンガルということになる。

櫻田が1990年に台湾で合併会社を立ち上げた。それはモスフードにとって初めての海外のフランチャイジーとなった。その翌年に台北に第1号店を開店して営業活動を行ったものの、なかなか業績があがらなかった。ここでの業績とは、店舗売上と店舗数を掛け合わせて算出される。つまり、後者の店舗数を増加させることにおいて、長きにわたって苦勞することになった。当時のことについて、日本のマスコミなどのインタビューにも度々コメントしているように、モスフードの台湾進出は最初から順風満帆だったわけではなかった⁵¹⁾。

台湾において、最初の10店舗ぐらい出店した頃、中には途中で閉店した店舗もあり、大変な時期が長く続くことになる。当時の台湾では、モスバーガーは知名度がなく、台湾の街の誰もがその名を知らなかった。加えて、モスバーガーは出店にあたって、テナントとしてビルドイン型で店舗が入店していくことになる。しかし、日本とは異なり、台湾ではそのオーナーが個人だったり、ビル所有者だったり、百貨店だったりして複数の方法があって、それぞれ状況が異なるために対応は複雑だった。

台湾で出店活動を開始した当初、台湾に2つの日系百貨店が開店、そごうが台北、大立伊勢丹が高雄にできた時期でもある。モスバーガーが出店したのは、台湾大学キャンパス内の建物の

50) 日本統治時代、日本は台湾人に労働や言語を強制しなかったとされる。このような背景から、台湾人は日本人と結婚したり、日本人との間に子供を生んだ人は少なくなかった。台湾には、日本統治時代から台湾にいる本省人、戦後に日本人が台湾を去って蒋介石と共に台湾に渡って来た外省人が共存しており、台湾は複雑な社会構造となっている。海外でビジネスをするには現地の歴史や政治を勉強しなければならないと櫻田は力説した。

51) アジアビジネス新時代取材班（1995）、pp. 208-215。

2Fに4号店が出店、大立伊勢丹のテナントとして5号店が開店した。

櫻田は大学に通って学んだことはないと断りながら、台湾大学は名門大学とはいえ、そこで学ぶ学生は実に良く勉強をしていたこと。日本の大学生とは異なり、大学に来る目的を忘れていないと感心したという。その彼らをサポートするつもりで、一部のメニューを値下げして提供、店舗で食事をしてもらおうと工夫したところ、大学キャンパスの店舗は随分繁盛した。また、台湾大学の店舗は、台湾第1号店である新生南路店からそれほど遠くないところにあった。したがって、もう少し金額を足せば、より美味しいものが食べられるというように、店舗間におけるシナジー効果も少なからずあったのではないかと考えていたという⁵²⁾。

台湾で開店して10店舗くらいまで、モスバーガーは、台湾市場において「売れない」、「知らない」という時期がしばらく続いた。この間、大立伊勢丹（高雄）、台湾大学（台北）の2店舗の売上が良かったので、どうにか持ちこたえることができた。もし、この2店舗とも業績が伸び悩んでいたとしたら、10店舗開店した段階で台湾での営業を終了して撤退するという判断を下していた可能性があったと、櫻田は当時の状況を振り返りながら、長らく売上が伸びずに苦労していた当時の状況について語った。

開店当初、業績が伸び悩んだということが背景にあったかもしれないが、台湾でモスバーガーを開店して3年くらいまで、黄とは台湾での経営に関して、時には口論になったこともあったという。当時の議論の内容は、飲食業がどういうものなのか。また、その中でモスバーガーはどうあるべきかということであった。櫻田が数十年に及ぶ実務経験から主張したことは、数値、つまり定量的な評価は大事ではあるが、それが行き過ぎると店舗管理者は売上向上が目的となってしまう。つまり、目標として売上高、利益を計上することは良いことである。しかし、その目標達成のために仕事をしているわけではない。言い換えると、目標と目的は異なるということである。加えて、人はどうしたらモチベーションが上がるのか。モチベーションが上がらないと、(良い)サービスは提供できない、店が綺麗にできない、良い商品ができないということを皆に理解してもらいたいと黄に伝えた。

これに対して黄は、まずはある程度の規模まで企業を拡大していかないと働く人のモチベーションは上がってこない。今のままの状況が続くと従業員のモチベーションが上がらないまま、次々に辞めてしまうと指摘した。次に、櫻田は、頭ごなしに従業員を叱りつけるようなマネジメントはしたくないと主張したところ、黄は、現実はそんなに甘くはない。台湾人には時としてムチを放つことも必要であるとのことだった。

さらに、櫻田は、人対人として、今の安心食品サービスのメンバーとお店のメンバーにとって、今何が課題なのか、将来どうしたら良くなるのかという話し合いを続けていくこと。そのことが

52) 1970年代に日本大学の複数の学部に出店。1990年代は台湾大学キャンパスへの出店し、大学店舗の業績にモスフードは支えられたこと。そして、大学出店により学生からの支持を得ていたことについて大学との縁を感じると櫻田はコメントしていた。なお、モスフードでは、近年はキャンパスミーティングと称し、各地大学を訪問して、学生らとの交流を図っている。

組織のマネジメントとオペレーションの一致につながり、力が倍加していくと説明した。しかし、黄は櫻田が述べた意見に対して頷こうとしなかったという。

黄は日本語で話すので表現はストレートであった。また、口うるさい親父みたいなイメージがあったので、その当時の櫻田は、なぜ自分の話を理解してくれないのかと考えたことが何度もあったという。しかし、双方の議論を振り返ってみると、櫻田は、メンタリティに重きを置いていた一方、黄は定量的なことを重視していたことに気づくようになった。双方のやり取りの中で、黄の現地パートナーとしての立場から、どうしたら売上を伸ばしていけるのかという目の前のことを大切にす姿勢が理解できるようになり、議論を重ねていくうちに、経営者としての黄茂雄の鋭さを実感するようになったという。

黄は、日本人には日本語で、台湾人には中国語や台湾語で話をする。したがって、黄が主張すると部下たちは萎縮してしまうこともあったようである。ただ、モスバーガーについては櫻田の方が詳しいので、黄は董事長（会長に相当）、櫻田は総経理（社長に相当）と役割を分けて、黄のメッセージも含め、わかりやすい言葉を用いながら従業員らに伝えるよう心がけた。その結果、台湾のモスバーガーの組織が徐々に一体化していくことになるが、このようなコミュニケーションのやり取りを通じて、櫻田は台湾において異文化ビジネスについて学習したという⁵³⁾。

もし、その当時、黄がそのやり方はダメだと主張し、櫻田があなたこそ問題だと口論ばかりしていたとしたら、両者の関係は終わってしまったであろう。逆説的だが、時として、日本人のあなたがなぜわからないのかと黄から指摘されたことがあった。これに対して櫻田は、ここは台湾ですと回答したこともあったという。

台湾でモスバーガーを運営する安心食品サービス（以下は安心食品）は設立して20年を迎え、台湾において株式の店頭上場を果たした。安心食品の第1期の研究生だった8人のうち、それまで離職しなかった従業員は6人だったという。彼らは株が上場した際に経済的にも恩恵を受けたはずである。このように精神的なものだけでなく経済的な報酬を得ることにより、結果として企業に対するロイヤリティが高まる。また、企業では使用人と従業員という労使関係としてだけではなく、ファミリーという関係になることができる。このことは、日本だけでなく台湾のモスバーガーも同じであると櫻田は当時のことを振り返りながら語った⁵⁴⁾。

モスフードの台湾進出は、現地経営パートナーの黄からのオファーがあって決定、創業者の甥である櫻田が台湾に派遣されることになった。台湾事業の立ち上げ当初は決して順風満帆だったわけではなく、随分苦勞もあった。しかし、後になって成果をあげられた。現在、台湾にあるモスバーガーはおおよそ250店舗を超え、台湾で第2番目に多くの店舗を有するファストフード

53) 日本経済新聞朝刊、交遊抄、2011年7月27日。櫻田厚は黄茂雄を「台湾の師」と称して、台湾に駐在していた頃の黄茂雄とのやり取りなどを回想している。

54) 2017年6月に安心食品サービスは、黄に替わって新たな董事長（CEO）として李建元が就任した。彼はもともと台湾の大学教授であり、飲食関連の業務経験はないが、とても聡明でその人柄についても櫻田は評価していた。

チェーンとなった。おそらく台湾で最も知られる日系外食チェーンになるまでに成長した。このことについて、現地経営パートナーの黄がいなければ、台湾進出は行っていなかっただろうし、台湾での成功はなかったと櫻田はコメントした。

4-5. モスバーガーの中国進出の沿革, 日系・中国国営企業と組んで合併事業を設立

モスバーガーは台湾出店して数年後、1990年代になって中国にも出店を進めた。その背景に、創業者の出身大学の先輩、ヤオハンの和田一夫との関係があった⁵⁵⁾。しかし、台湾だけでなく中国も同様、創業者が好んで進出するというよりは、アジアのことは知らないので現地の事情に精通した知人からの要請を受けたので進出を決定したというのが正しい。つまり、中国は、和田が勧めるのであればということで、それに従ったのであり、中国への進出も台湾と同様に受身の対応であったといえる。

当時の和田が率いるヤオハンは、破竹の勢いで海外進出をしていた。中でも、1990年代中ごろ、上海の浦東地域に巨大な百貨店を建設、スケールの大きなビジネスを展開していた。それを機に、ヤオハンが上海に拠点を移し、小売業として中国を中心に海外展開に積極的に取り組もうとしており、今後、ヤオハンが中国に数千店舗規模を目標に開店していくとのこと⁵⁶⁾。そこで、モスバーガーもそれに呼応して出店していくという話が創業者からあった。また、台湾に赴任して中国語ができるようになったのだから、次は上海に行くようにと櫻田に指示があった。その後に櫻田は台湾から赴任、上海には1年間滞在することになり、中国で合併企業を設立することになった。

上海では、ヤオハン、モスフード、そして現地側は中国新技術投資有限公司 (CVIC) の3社による合併 (YMCI) を立ち上げた。上海では、中国のリーダーだった鄧小平がかつて住んでいた虹橋迎賓館の一部を借りて業務を行うことになった。

台湾では黄との業務はパートナーに恵まれたので軌道に乗せることができた。しかし、上海では台湾のように上手くいかなかった。当初はその理由について全く理解できなかった。その後、台湾と比較した場合、経済力が同程度であったとしても、当時の上海を含めた中国人の民度、メンタリティが全く違うことがわかったという。

櫻田の後輩に当たる福光と吉田が日本本社から派遣され、店舗運営を目的に3、4年ほど中国に滞在した。後に櫻田が月に1回、中国に赴いてその状況を見に行くことになった。福光によると、中国では在庫管理ができないと漏らしていた。従業員が知らないうちに在庫の商品や材

55) 日本経済新聞朝刊, p.31. 1987年10月21日。「雑草パワー」さあ総結集, 日大OB 経済人11月クラブ設立—日本の危機支えるぞ」。

56) 当時、日本の小売最大手はダイエーであった。ヤオハンが上海に拠点を移し、中国で3,000店舗を展開する計画を打ち上げた。これに対して、ダイエーの中内切は、中国で1万店舗の店舗を作るといって、上海などに赴いて中国の関係者と会うなど視察を繰り返していたといわれる。

料を勝手に持ち出してしまうと嘆いていた⁵⁷⁾。

上海で店舗業務にあたっていた櫻田の経験においても、日本人はこういうことはしないだろうということを中国人従業員は平気で言うことがあったという。中国では仕事中でも気にしないで水やお茶を飲みながら顧客対応をしていたことがあった。また、上海で店舗を出店したときのこと、ハンバーガーを作っている途中に突然、水を持って休憩に入ってしまう従業員がいた。それはいけないことであると本人に直接注意したところ、喉が渇いて死にそうだといい、水を飲むための休憩をとって何が悪いのかと反論されて、大変驚かされたことがあったという。

上海に赴任した福光と吉田の2人は、店の在庫をだまって持ち帰った当人を問い詰めたことがあったという。その後、罰則を設けることにし、地元従業員から監視役を指名し、違反者を見つけたら報酬を出すという決まりを作った。その結果、数多く報告があげられるようになった。例えば、従業員の誰々が許可なしにフランクフルトを10本持っていったなどである。しかし、その結果、店舗の運営活動どころではなくなり、最終的には福光から、上海での仕事は勘弁してくださいと嘆願を受けたという。つまり、当時の中国におけるモスバーガーの店舗運営は、サービスとか、笑顔が大切というレベルではなかった。加えて、時として中国は反日という背景があったので、自分たちの何が悪いのかと聞き直った態度も見られたという⁵⁸⁾。

海外進出をする受け皿として、台湾と中国には違いがあることがわかった。かつて、ヤオハン、モス、CVICの3社で合弁事業を立ち上げ、500人の従業員を募った。日系に国営企業も入って企業を設立するというで注目され、5,000人以上の応募があった。その中から500人を選んだので、優秀な人が多く採用できたと感じていた。しかし、彼らは労働を好まず、特に体を使う仕事への取り組みは、日本のモスの考えとは大きく異なり、そういう意味では残念ながらサービス精神の欠けた人ばかりだった。

日本では一億総中流といわれて経済成長を遂げてきた。台湾も同様に貧富の差はそれほど大きくなかった。他方、中国は1ヶ月の給与で数万円に及ばない人の割合は高い一方、一部の人は1億円以上の資産がある人もいて貧富の差異が激しかった。例えば、上海のような購買力が高いとされる地域であっても、百貨店に大勢の客が入店してくる。しかし、顧客の大部分は店内でほとんど買物もせずに見物だけして帰ってしまう。また、百貨店に出店した店舗では多数の客が来店するが、1杯のコーラやドリンクだけで何時間も席で粘るようなことが多く、ハンバーガーなど、食事をするわけではなかった。

台湾と比べた場合、上海という都会であっても中国人顧客のメンタリティ、市場の可能性、購

57) 1996年に中国進出日系製造業を視察、日系企業のマネジャーらにインタビューしたところ、会社の部品や材料などを勝手に持ち出したり、国際電話を含めて無断で私用に電話を使うなど、日本のオフィスでは到底考えられないようなことが起きているという話を聞く機会があった。

58) 櫻田が中国滞在中に南京で列車に乗っていた時、「お前は日本人か」と突然中国人から話しかけられたことがあった。話の流れで長崎や広島への原爆投下について語ったところ、「ふざけるな。南京大虐殺で日本人は何人殺したか知っているのか。そのことをちゃんと考えてものを言え」とその中国人に叱られた経験があり、中国人の日本への憎悪に驚かされたことがあったという。

買力というものがずいぶん差があることを感じたという。中国に出店したモスの店舗の場合、富裕層が来るわけではないが、所得が低い人たちが来店するというレベルでもなかった。中国に進出した頃は、その市場の可能性は大きいと思っていた。しかし、人口が多いということだけで海外進出の是非を判断してしまうのは問題だったと、当時の中国市場撤退の反省を踏まえながら櫻田はコメントしていた。

4-6. 台湾人パートナーと組んで、中国市場に再挑戦

近年、中国市場について、味千、吉野家、サイゼリアなど、いくつかの日系外食企業のブランドが中国で大きく店舗数を伸ばしている。もちろん、モスバーガーが同じような商品を販売しているわけではないので、一概に比べることはできない。同業者として、このような動向をどのように捉えているのか。また、モスバーガーの中国市場の展開については、2010年以降、台湾人パートナーの黄と共に市場開拓を行うということで中長期計画が示されたことがあったので、その進捗状況について櫻田に尋ねた。

モスフードの中国進出の再挑戦は、2010年より台湾の対岸にある福建省から始まった。2度目の中国進出は台湾経営パートナーである黄茂雄と共に進めていくということになった。以降、福建省の観光都市である廈門^{アモイ}や上海などに進出、現在に至っているが、期待していた結果が出ていないようである。

中国に進出しているモスバーガーの経営状況について、業績をあげている店舗もあるが、7、8割は業績目標の期待を下回っており、赤字店舗も複数あるという。台湾に進出した当初も長きにわたって店舗での赤字が続いた。しかし、当時の状況とは異なり、中国市場では経営・マーケティング上の課題が見出せていないとのことであった。

その課題について、商品の品質（クオリティ）は問題ないはずである。しかし、店の広さなのか、上海の人が買う価格と合っていないのか、その結果、店舗売上に結びついていないのかもしれない。このように、中国市場で期待通りの結果に結びついていないという状況について、解が出ていない。その答えを見い出さないと中国市場では成長できないと櫻田はコメントした。

つまり、飲食業として、どのような価値を作り上げるのか、それとも価格なのか、つまり、バリュー・フォー・クオリティーなのか、バリュー・フォー・マネーなのか。あるいは、それ以外のものなのかということ問い続けて努力をし、台湾でここまで成長できた。しかし、中国ではなぜだかそうはならないのか。中国市場における分析の可視化、投資金額、サービス、商品などのマーケティングが十分にできていないのが現状である。中国には、中産階級より上位層に1億人以上いるといわれている。しかし、その人たちに適合するビジネスモデルになっていない。それを手探りで探しているのが、中国に進出したモスフードの課題である。

中国市場の開拓については、機会あるごとに台湾のパートナーである黄をたずね、議論を続けている。しかし、この状況に対して、黄もこんなはずではなかったと戸惑っているという。黄はもちろんのこと、中国市場でのモスの現状に納得していない。しかし、上海では間違いなく、

徐々にではあるがモスバーガーの認知度は高まってきており、ここで手を引くことは考えていない。「櫻田さん、もう少し様子を見ましょう」という黄の見解だったという。

黄は、モスバーガーを台湾などで運営する安心食品だけでなく、数々の飲食関連企業、他にも東元電機など、電機関連を中心として47社を束ねる東元（TECO）グループの会長でもある。中国でのビジネス経験も豊富である。ただし、モスバーガーの中国進出について、中国は可能性のある市場であることは間違いなしながらも、現段階では、台湾人の自分であっても、業績が期待通りにあがらない要因が掴めていないとのこと。ましてや、日本人にはもっとわからないと思うとコメントしていたという。

櫻田は台湾赴任の後、1990年代中盤以降に中国へ赴いたことがある。日本のパートナーであるヤオハンと共に進出、中国国営企業の経営パートナーも加えて中国で合弁事業を設立した。しかし、ヤオハンの業績悪化、倒産に伴って中国から撤退した。2010年以降になって再び、台湾人パートナーと共に中国市場の開拓に挑んでいる。しかし、期待した業績があげられていないのが現状である。中国市場に適切なマーケティング戦略が見出されていないことなど、多くの経営課題を抱えているようである。

実際、日本人だけでなく、香港人、台湾人、華僑など、多くの華人が中国市場の開拓に挑んでいる。しかし、中国通の彼らでさえも、その多くが失敗し、市場から撤退したり、騙されたといって引き上げてくる人も少なくないといわれる。したがって、中国市場を攻略するルールを見出すことは、ひとえにすごいことであると櫻田はコメントしていた。

4-7. 海外進出で注目する企業、マルチブランド戦略、モスバーガーの海外展開を振り返って

モスフードは国内においてモスバーガー以外のブランドが複数ある。その海外進出について、例えばモスカフェなど、関連ブランドの海外事業の展開、業態の多角化、マルチブランド戦略など、海外事業の展開に関して検討をしているのかを櫻田に尋ねた。

モスフードの中で、台湾の経営パートナーである黄より、台湾市場向けに、マザーリーフのブランドは適しているのではないかと。今後、台湾進出に向けて市場調査をしていくことになっているという。

台湾パートナーの黄は、モスバーガーを運営する安心食品以外にも、外食関連企業を複数手がけている⁵⁹⁾。モスバーガーにはないブランドの場合、マルチブランド戦略を進めており、すでに東元グループの傘下で複数の飲食関連ブランドを運営している。

台湾でモスバーガーの現地経営パートナーとして業績をあげた経験から、数多くの日系外食チェーンの関係者や自治体の方々が黄を尋ねているようである。台湾市場での新規開店に向け、進捗中の案件もあるといわれる。黄は食に対する好奇心が旺盛で、飲食文化に関心がある人なので、今後も、東元グループのマルチブランド戦略は拡大していくと思われる。

59) 西原 (2017), pp. 96-101.

次に、モスフードが海外進出においてベンチマークしている企業、あるいは、その動向を注目しているような企業、海外進出において参考にしてしている企業があるか尋ねた。

失敗をしながらも勢いがある海外進出を果敢に拡大させようとしている事例として、櫻田は丸亀製麺をあげた。丸亀製麺などを運営するトリドールは、海外進出において随分失敗を繰り返している面もある。しかし、それにめげずにいろいろと挑戦し続けている。同社はオーナー企業でグループのトップである粟田貴也とは交流があるとのこと。粟田が常に世界市場を俯瞰しながら仕事をしている点を櫻田は高く評価していた。

最後に、櫻田は国内においてのモスバーガーは、フランチャイザーとして、パートナーとなる相手にお金があるとか、良い場所があるということだけでフランチャイズは行ってこなかった。それより何よりも、誰がやるのか、誰とやるのかということを重視してきたという。つまり、モスフードのパートナーには、お互いに信頼できるということから始まり、日本で最初に47都道府県最初に進出した外食チェーンとなった⁶⁰⁾。

今後、モスフードの海外拠点作りも、日本だけでなく台湾でも同様、今後、海外においても誰がやるのか、誰とやるのかということをも重視してきた原点に立ち返り、それに相応しい人を求めながら、海外展開をしていきたいとコメントしていた。

5. 総括

既存資料及び文献調査において、日系外食チェーンの出店状況およびその概要を時系列で紹介してきた。その結果、日米の外食チェーンの国際事業の展開や海外進出店舗数などについて比較した場合、大手米系外食チェーン店は海外に大規模に展開しており、大きな格差が存在することがわかった。その一方で、調査対象となった日系外食チェーンは、ここ数年間、海外展開を進めており、店舗数が増加していることがわかった。その理由は以下の通りと考えられる。

- 1) 健康的で美味しいと内外で評価される日本食ブームの盛り上がり⁶¹⁾
- 2) 2013年に和食が世界文化遺産に登録されたこと⁶²⁾
- 3) 近年、訪日客の増加⁶³⁾を背景に、日本食が多くの外国人の間で受け入れられるようになって

60) モスフードサービス公式サイト、会社情報、沿革 (1972-1989), http://www.mos.co.jp/company/outline/history/1972_1989/, 1986年6月, 「外食産業において初めての全国47都道府県への出店達成」, 2017年12月12日閲覧。

61) きっかけとして、食に対する健康志向の高まり、2013年に和食が世界遺産に登録されたこと。2015年、イタリアのミラノで開催された「食」に関する万国博覧会で日本館の展示や出店が好評だったことなどがあげられる。

62) 農林水産省 HP, 「「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されました!」, <http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/ich/>, 農林水産省 HP, 和食紹介リーフレット, http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/ich/pdf/leaflet_jjjpg.pdf, 2019年9月29日閲覧。

63) 日本政府観光局 (JUNTO) (2019), 「年別 訪日外客数, 出国日本人数の推移」, https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/marketingdata_outbound.pdf, 2019年9月29日閲覧。

たこと。

4) 外資系外食チェーンへの資本出資や買収による積極的な国際展開の拡大⁶⁴⁾。

以上に加え、2019年のラグビーワールドカップ、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック、2025年の大阪万国博覧会など、日本で開催される数々の国際イベントを境に、日本を取り巻く環境は大きく変化していくであろう。したがって、日本の外食チェーンは、これまで以上に海外市場を重視した国際展開を積極的に進めていくと推測される。

本研究では、日系外食チェーンとして海外展開という点で歴史もあり、海外出店数において店舗数などにおいて上位に入り続けていること。また、モスバーガーを扱う台湾の関係会社である安心食品サービス(股)にいたっては、現地店頭株式市場に上場を果たすまでに成長、成果をあげている⁶⁵⁾。このように、事業の国際化において先行している代表的な企業の1つであるモスフードを事例とした。

本研究ではモスフードを事例として、海外進出のきっかけ、沿革、現況や課題などについて、事例研究を行うことにした。なお、事例研究にあたっては、同社へのインタビューを試みた。

企業の海外進出については、外食産業のようなサービス業にかかわらず、創業者や企業トップの意識に関係があるといわれる⁶⁶⁾。そのことを如実に示すように、20年以上も前になるが、一定の年間における創業者である櫻田慧の海外出張の数は財界人の中でもトップクラスにあり、当時のマスコミにも指摘されるほど群を抜いていた⁶⁷⁾。また、既存の文献や関係者の話によると、モスフードの創業者は、アメリカへのあこがれが強かったことが指摘されている⁶⁸⁾。創業者は日興証券勤務時代にアメリカ駐在を経験、その時に好んで食べたハンバーガーが脳裏にあって、独立してから1970年代初頭に外食産業であるハンバーガー屋を開業した。その後、10年足らずの1979年には国内で100店舗開店を達成、1980年以降は数年以上にわたって100店舗単位で新規店舗の拡大が進み、1980年後半には外食チェーンで初の株式上場を果たした⁶⁹⁾。その勢いで1980年代後半にアメリカに最初の海外店舗を設立した。

モスフードのアメリカ進出は、一時期、アメリカ西海岸において複数の店舗を出店したものの、

64) 日経ビジネス (2018), 「人手不足で国内の成長望めず 外食, 海外M & A時代に突入」, 2018年11月5日号, 日経BP, p.17。

65) 安心食品サービス股份有限公司 (2019)。

66) 川端 (2016), pp. 17-21。加納 (2006), pp. 268-269。青木 (2006), pp. 136-137などを参照。企業の海外進出のきっかけ、国際事業の展開については、創業者や経営トップの夢、思い、執念など、個人の意識によることが多い傾向があるとされる。また、外食産業などの場合、現地からの誘致や熱心な誘いによる場合もあるという。

67) 日経流通新聞, 1988年1月5日, p.20。

68) 木下 (2011), pp. 66-80。加藤 (1997), pp. 15-34, pp. 109-113。

69) モスフードサービス, 会社情報, 沿革 (1972-1989), http://www.mos.co.jp/company/outline/history/1972_1989/, 2019年9月29日閲覧。FOOD L A BO, 外食産業五十年史, 1981-1990, <http://ss-foodlabo.com/knowledge/nenshi.php?nen=4>, 2017年12月4日閲覧。

当時はチェーン展開のノウハウがなく、シナジー効果が発揮できなかった。また、出店地域と販売商品、商品価格などの課題から、赤字が続いて数年間で閉店することになった。

他方、創業者はあまり熱心ではなかったものの、台湾市場はモスバーガーが最も成功した地域である。1980年代に創業者が、YPO と称する経営者団体の会合を通じて知り合った台湾人経営パートナーとなった黄茂雄、安心食品サービスの大株主となった台湾系華僑の林瑞祥⁷⁰⁾などと共に台湾で合弁企業を設立した。しかし、台湾で法人を立ち上げたにもかかわらず、創業者は1度ほどしか台湾に渡航したことがなかったはずであると櫻田は指摘していた。

次に、最初の中国市場進出においても、創業者の大学の先輩で、流通小売業で「海外展開の雄」と称されたヤオハンのトップである和田一夫の要請を受け、中国の店舗に進出した。アメリカ以外の海外については、どちらかといえば消極的で、創業者はよくわからないということから、事情に精通した人、信頼できる人に任せていたという。

以上、アメリカ、台湾、中国での海外拠点の立ち上げ、店舗運営について、創業者はいずれも甥である櫻田を派遣して対応させていたことが今回のインタビューでわかった。したがって、櫻田の海外事業への関わりと現在に至る状況について下記の通り示していく。

櫻田の海外赴任歴と国際事業への取り組みの沿革について、創業者は、1980年代後半にアメリカに最初の海外店舗を設立、櫻田をアメリカに派遣し、業務の運営に当たらせた。後にモスフードはアメリカ西海岸に複数の店舗を出店し、櫻田は事業に手ごたえを感じていたという。しかし、当時はチェーン展開のノウハウがなく、シナジー効果が発揮できなかったこと。また、店舗はメキシコ系現地従業員が主で人材育成が難しかったため、数年間で閉店、アメリカ事業から撤退することになった。しかし、櫻田がアメリカで学んだことは、まずは出店してみる、つまり、実践が大切であるということを感じたという。

次に、櫻田は創業者から、台湾に赴いて、合弁事業の設立、店舗開設、食材の生産拠点作りと海外で初めてのフランチャイジー作りを命じられた。この件について櫻田は、もともと積極的でなかったという⁷¹⁾。その後、台湾に駐在することになるが、台湾事業の当初は決して順風ではなく、台湾経営パートナーの黄とは、意見が対立することもあった。しかし、そのやりとりの中で黄から学んだことは多く、後になって櫻田は当時を振り返って、黄茂雄のことを「台湾の師」と指摘している⁷²⁾。その後、2010年以降、台湾でモスバーガーを営む安心食品サービスは店頭株式市場に上場するまでに成長した。

台湾駐在の経験がある櫻田はそのまま上海に異動、国際合弁の立ち上げと当該企業の運営に携わるようになった。中国ではヤオハン、中国の国有企業のC V I Cとの間で合弁事業を立ち上げ、

70) 西原 (2017), pp. 101-106. 台湾モスバーガー、安心食品サービスの大株主だったヒューマックスの林瑞祥の息子である林祥隆が後継者となった。しかし、世代交代に伴って安心食品サービスの株主から手を引いたと推測される。

71) 櫻田 (2014), pp. 152-158.

72) 日本経済新聞 (朝刊) 2011年7月27日朝刊。

ビジネスを展開することになった。そこでは中国の優秀な人材を採用することができた一方、仕事（労働）を好まない者が多く、悩まされることになった。また、1990年代の中国は、民度やメンタリティにおいて台湾とのギャップは大きく、モスバーガーの事業運営は難しいと実感していたところ、ヤオハンの倒産、中国撤退に伴って1990年代後半に中国市場における事業清算を進めることになった。

その後、2010年になって再び、台湾パートナーの黄茂雄と共に中国に進出することとなった。中長期計画を立て、2020年までには中国で800店舗を展開するとした⁷³⁾。しかし、2019年になっても中国での出店は20店舗に及ばず、厳しい結果となっている。このような状況について櫻田は、中国での所得水準格差など、マーケティング上の課題が解決できていないことを理由にあげている。櫻田は1990年代にも中国駐在の経験をし、中国ビジネスにも携わっていたことから、中国市場は難しいというイメージを現在も持ち続けているようである。

その一方で、近年、日系外食チェーンは日本国内市場に大きな成長が期待できなくなりつつあることから、続々と中国への出店を進めている。しかし、中国進出日系企業の間で、かつて、「騙されて、また騙されて、騙されても懲りない日本人」ということが日本人派遣者の中で伝えられていたことがあった⁷⁴⁾。また、中国でのビジネスは、同じ華人の香港、台湾人であっても失敗事例は枚挙にいとまがないといわれる。近年はそのような事情に変化見られているかどうかは未確認である。

櫻田は2016年に後任の中村栄輔に社長の座を譲って会長職のみとなっている。しかし、国際掌管という役職をかねており、櫻田のもとで海外事業担当者らは、同社の国際事業にかかわり続けている。モスフードは現在、日本国内に1,000店舗以上、海外にも300店舗以上を有し、海外店舗比率も2割を超え、収益にも貢献しているといわれる。

今後のモスフードの海外展開について、既存の進出国や地域での事業だけでなく、新規の海外店舗開拓、かつて撤退した海外市場にも再挑戦する可能性もあるかもしれない。その中で、国内事業と同様、国境を越えた国際事業であったとしても、誰がやるのか、誰とやるのかということを中心とし、それに相応しい人を探し求めながら、モスバーガーは果敢に世界規模で事業展開を模索し続けていることが確認できた。

謝辞

上記の研究をまとめるにあたって、モスフードサービスの櫻田厚会長には、ご多忙の中、インタビューに応じて頂き、長時間にわたって質問にお答え頂いたことにお礼を申し上げます。

また、同社の社長室広報 IR グループの伊東室長には、インタビューのアレンジを頂いたこと。

73) サービス革新 (2014), pp. 21-22.

74) 邱 (1998)。なお、櫻田は、この件に関して、日本人は物事を判断する際、マルバツの二択ではなく、三角をつけるというファジーなところがあるため、中国人への対応においてつまずきやすいのではないかと持論を語っていた。

金田泰明グループリーダーには、インタビューに立ち会って頂き、その後の補足説明や内容の確認にも対応して頂いたことに大変感謝しております。

なお、本研究は、明治学院大学産業経済研究所のプロジェクト助成（産研プロジェクト）を受けたものである。

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。
- 安積敏政（2011）『サービス産業のアジア成長戦略』日刊工業新聞社。
- 安心食品サービス股份有限公司（2019）「107年度年報（Annual Report）」、民國108年3月31日。
- 今西珠美・吉原英樹（2003）「非製造企業の国際経営」吉原英樹編『国際経営論への招待』初版第2刷、有斐閣ブックス。
- 加納明弘（2006）「ソニー 盛田昭夫 VS H.シャイン」吉原、板垣、諸上編著『ケースブック 国際経営』、有斐閣ブックス。
- 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（2002）「日系外食産業の海外進出—食文化の国際化の課題—」アサヒビール学術振興財団『食生活科学・文化及び地球環境科学に関する研究助成研究紀要』No. 15, pp. 69-74.
- 川端基夫（2008 a）「フランチャイズ方式での海外進出：統治の視点から見た分析フレームの提起」日本商業学会『流通研究』11(2), pp. 93-111.
- 川端基夫（2008 b）「増大する日本の外食チェーンの海外進出—食ビジネスの国際化とその課題—」流通システム開発センター『流通とシステム』(135), pp. 72-78.
- 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.
- 川端基夫（2015）「アジア系外食チェーンによる海外進出の実態とその特徴 ～日系外食企業の海外進出への示唆～」日本フードサービス学会『日本フードサービス学会年報』(20), pp. 36-48.
- 川端基夫（2016）『外食国際化のダイナミズム』新評論。
- 川端基夫・陳静樺（2014）「台湾系外食チェーンの急速な国際化とその要因—日系外食チェーンへの示唆—」流通経済研究所『流通情報』46(3), pp. 41-49.
- 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。
- 邱永漢（1998）『騙してもまだまだ騙せる日本人：君は中国人を知らなすぎる』実業之日本社。
- 前川亜由美・風間春香（2013）「わが国サービス産業の現状と問題点 わが国サービス産業の現状と問題点」『みずほ総研論集2013年I号』, pp.1-15.
- 茂木信太郎（2013）「外食産業のアジア進出について」垂細亜大学経営学部『ホスピタリティ・マネジメント』4(1), pp. 59-74.
- 茂木友三郎（1983）『「醤油」がアメリカの食卓にのぼった日—食文化輸出戦略—』PHP 研究所。
- 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。
- 日本貿易振興機構（2017）「サービス産業の海外展開実態調査」（平成28年度 第4回）、日本貿易振興機構（ジェトロ）サービス産業部、サービス産業課、2017年2月。
- 西原博之（1998）「在中日系企業における人的資源管理とその課題—中国人ホワイトカラー従業員と日本人派遣社員間における認識ギャップの定性要因からの分析—」慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』第28号, pp. 97-109.
- 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。
- 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—」明治学院大学産業経済研究所『研究所年報』第33号, pp. 41-68。
- 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・現地経営パートナー, 黄茂雄インタビューによる考察—」明治学院大学産業経済研究所『研究所年報』第34号, pp. 89-126。
- 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, 安心食品服務股份有限公司, 台北。
- 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。
- 東洋経済新報社 (2011)「中国は台湾から攻める」『東洋経済』, pp. 38-65。
- 東洋経済新報社 (2018)『海外進出企業総覧 [国別編]』東洋経済新報社。
- 鶴岡公幸 (2008)「中国における日系外食チェーンの事業展開」『宮城大学食産業学部紀要』2 (1), pp. 75-82。
- 鶴岡公幸 (2015)「日系外食チェーン企業のアジアにおける事業展開」グローバル・コミュニケーション研究所『グローバル・コミュニケーション研究』(2), pp. 161-181。
- 八木田鶴子『小売業・サービス業の経営課題と未来戦略—環境変化を乗り越える成長企業—』同友館。
- 吉原英樹編 (2003)『国際経営論への招待』有斐閣。
- 吉原英樹 (2015)『国際経営』第4版, 有斐閣アルマ。
- 吉原英樹, 板垣博, 諸上茂登編著 (2006)『ケースブック国際経営』有斐閣ブックス。