

モスフードサービスの国際化・グローバル化について 今後の展望と将来ビジョン

—モスフードサービス、櫻田厚会長へのインタビューを中心として—

西原 博之

1. はじめに

モスフードサービス（以下はモスフード）が展開するモスバーガーは、国内において1,200店を超える店舗を有する日本を代表するファストフードチェーン店である。同社は、1972年に創業者の櫻田慧が東京成増で創業、主としてフランチャイズにより店舗展開、1985年には、外食産業として最初の上場企業となった。また、1986年には、ファストフードとして最初に全国都道府県に店舗を開店¹⁾、全国各地に店舗を構えており、今日に至っている²⁾。

これまでモスフードは、てりやきバーガー、ライスバーガーなど、商品開発力に定評があることで長年にわたって知られているだけではない。企業としての社会に関する様々な取り組みがメディアなどで話題になっている³⁾。例えば、野菜の産地、生産者情報の公開など、トレーサビリティへの取り組み、リユース食器の使用、廃食油のリサイクルなど、環境保護やサステナブルな社会の実現に向けて積極的に取り組んでいる。他にも、店内分煙、近年は店舗内の禁煙に取り組むなどの健康への配慮、同業のチェーンレストランの中において積極的にSDGsに取り組んでいる企業として知られている。

モスバーガーは、国内だけでなく、1980年代後半には海外への店舗展開も積極的に進めていた⁴⁾。現在、国外に400を超える店舗を有している⁵⁾。その店舗数は日系チェーンレストランの中でも上位のクラスを長年にわたって維持している⁶⁾。このように、海外進出においても知名度があり、日系ファストフードを代表する企業である。モスフードの国際化の沿革の概要は、1990年初期に台湾で合併企業を立ち上げ、海外で初のモスバーガーのフランチャイズ事業を開始した。

1) https://www.mos.co.jp/company/outline/history/1972_1989/, モスバーガー公式サイト, 会社情報, 沿革1972-1989, 2021年9月2日閲覧。

2) 生活情報センター (2006), pp. 6-10。

3) 生活情報センター (2006), pp. 136-139。

4) サービス革新 (2014), p.15。

5) https://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/, モスバーガー公式サイト, 会社情報, 店舗数, 海外店舗数合計, 2021年9月2日閲覧。

6) 西原 (2019), pp. 77-81。鶴岡 (2015), 川端 (2015), 川端 (2012), 茂木 (2013) など。

その後、主としてアジアに進出した⁷⁾、モスバーガーを運営する台湾の合併会社は2011年に現地で株式上場を果たした。また、シンガポール、タイ、中国、オーストラリアに拠点を設立、2012年には韓国にも進出し、8カ国及び地域において店舗展開を行ってきた。その後、少し期間が空いた2019年になると、タイで現地経営パートナーと組んで事業拡大の本格化⁸⁾、フィリピンでは現地の企業と合併企業を設立⁹⁾、同国への進出を決定した¹⁰⁾。翌年の2020年にはベトナムに進出することを発表し、その準備に向けて現地で合併会社を設立した。同年にフィリピンの店舗がオープンしたことから、ベトナムでの店舗が実現すれば、モスフードの海外展開は10カ国及び地域となり、二桁に到達する¹¹⁾。このように、近年のモスフードは、ASEANへの店舗展開を加速する様相がうかがえる。

モスフードのベトナム進出は、これまでの海外進出と異なる点がある。新市場の開拓だけでなく、人材確保も見据えたものであるといわれる。つまり、市場、人材ともに活路をアジアに求めた新しい動きである。その一環として、ベトナム中部に位置するダナンの大学と人材育成で提携した。そこで、日本の「モスバーガー」の店舗業務での採用を前提に、現地の大学生に語学研修や外食の技能研修を履修するプログラムを開始した。2019年に始まった在留資格「特定技能」として来日してもらうという¹²⁾。なお、そこで蓄積したノウハウは他の国でも活用できると期待している。国内で戦力となった人材に海外展開の人材として活躍してもらう「一石二鳥」を狙うとされる。同大学との教育プログラムを「ベトナム カゾク」と名付けている¹³⁾。実は、その背景として国内モスバーガーのフランチャイズチェーン（FC）加盟店の多くで、個人オーナーの高齢化が進んでいるという課題を抱えてきており、働き手の確保が急務となっていることがあげられる。

モスフードの国際化を長年にわたって担ってきたのは同社社長の櫻田厚（以下は櫻田）である。櫻田は、1991年に台湾にモスバーガーの海外第1号店を設立する前の1980年代から、創業者であ

7) 日経ビジネスアソシエ (2005), p.85。

8) https://www.mos.co.jp/company/outline/history/2010_2019/, モスバーガー公式サイト, 会社情報, 沿革2010-2019, 2021年9月11日閲覧。

9) フィリピンで合併パートナーとなる General Milling 社は、フィリピン全土に小麦粉を供給する現地の大手食品会社であり、同社のグループ会社である TOKYOCOFFEE HOLDINGS 社は外食ビジネスを主要事業としている。

10) 日経 MJ, 2019年11月13日, p.15, 「モス, ベトナムに進出 来年度に合併, 10店舗計画」。
https://www.mos.co.jp/company/outline/history/2020_2029/, モスバーガー公式サイト, 会社情報, 沿革2020-2021, 2021年9月10日閲覧。

11) 日経 MJ, 2019年11月13日, p.15, 日本の小売店や外食チェーンと合併を手がける現地のロータス・フードグループの子会社との合併会社を20年3月に設立する。出資比率はモスフードが26%, ロータスフードの子会社が74%となり, マイノリティによる出資となる。

12) 日経プレスリリース, 2019年10月15日, 「モスフードサービス, ベトナム・ダナン観光短期大と提携し独自の教育カリキュラムを開発」。

13) 日経産業新聞, 2019年10月28日, p.14, 「外食, 海外で人材「青田買い」, 留学生「特定技能」ビザ取得進まず」。

る櫻田慧の指令を受け、米国や台湾に赴任し、店舗運営や合併事業の立ち上げに携わってきた¹⁴⁾。後には、中国での事業立ち上げに関与したり、台湾の合併会社の現地株式市場への上場など、同社の国際事業に携わった。その櫻田は、2019年1月に、市場調査や原材料など事業環境を確認するためにベトナムを訪問した。東南アジアは所得水準が上がり健康志向も高まっており、野菜をふんだんに使ったモスバーガーの商品が受け入れられると判断したとされる¹⁵⁾。

モスフードの国際化展開は、アジアを中心に店舗展開を行ってきた。今後は、アジアだけではなく、対象地域を拡大して事業の国際化・グローバル化を本格的に推進しようとしている。本研究では、モスフードにおける、事業の国際化・グローバル化の展開を中心に、近年の経営動向やその背景にある中長期計画や今後の展望などについて確認するために、経営トップへのインタビューを行った。

2. 研究方法

2-1 モスフードの事業の国際化・グローバル化に関する方針、ビジョンについて

本研究の目的は、モスフードにおける事業の国際化・グローバル化について、その現状の概要を示すと同時に、今後の方針や展望を明らかにすることである。そこで、同社の経営トップへのインタビューを試み、国際事業及び経営環境の現況への認識や課題、今後の展望などについてうかがう。インタビューにおける質問及びその回答の要旨は以下のとおりである。

モスフードサービス、トップインタビュー 質問概要

- 1) モスフードにおける国際事業展開・グローバル化の現状と課題
- 2) 企業及びグループの国際事業展開・グローバル化の中長期計画と今後の展望

場所：モスフードサービス、東京大崎本社ビル

対応：株式会社モスフードサービス 櫻田厚 代表取締役会長¹⁶⁾

陪席：金田泰明 会長・社長室長

年月日：2019年2月8日（金）午後

櫻田会長（以下は櫻田）へのインタビューは今回で2度目になる。前回は、モスフードの創業者である櫻田慧の国際事業へのビジョンや事業の国際化への取り組みなど、これまでの沿革に関

14) 加藤 (1997), pp. 347-348. 台湾とは異なり、米国へは完全子会社による進出であった。櫻田 (2014), pp. 152-158. 木下 (2011), p.394. 西原 (2019), pp. 84-91. モスフードの創業者である櫻田慧は、「アメリカ」への事業の再挑戦として、1980年代にロサンゼルスやハワイに出店した。その頃、櫻田厚は数カ月間、米国西海岸に渡って店舗業務を支援したことがあったとのことである。

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

16) モスフードサービス企業サイト、IRリリース、2020年3月30日。「代表取締役の異動に関するお知らせ」2020年6月開催定時株主総会終結時をもって代表権のない会長職になることが報告された。

する内容が主であった¹⁷⁾。そこで今回は、モスフードにおける国際事業展開・グローバル化の現状とその課題、2) 企業及びグループの国際事業展開の中長期計画と今後の展望、それら2つのテーマに絞った上で、あらためて、櫻田へのインタビューに臨んだ。

3. 研究結果

3-1 モスフードサービスが国際事業展開・グローバル化の推進で重視していること

櫻田へのインタビューに際して、直前に、モスフードの瀧深淳上席執行役員 国際本部長（以下は瀧深）より、モスフードの海外店舗数が国内を含めた全体の2割を超えたことを確認した上で、今後の中長期計画として、全体の業績に関して、海外において3分の1程度の売上を達成させたいのか尋ねた。この質問に瀧深は、そのレベルは確実に達成するという回答を得ているという旨を伝え、櫻田に対して、あらためて同様の質問を投げかけてその確認を求めた。

櫻田によると、全体の収益のうち、海外で3分の1の収益達成が目標ということに対して、ずいぶん地味であるという回答が指摘された。経営トップとして櫻田が国際本部の担当者に伝えていることは、長期的には事業の半分は海外で計上するとしている。しかし、そのような構想を掲げていたとしても半分に達しないかもしれない。それが3割超えというように目標のハードルを下げてしまうと、2割程度で終わってしまう可能性がある。つまり、責任者の立場として、無理をしなくても良いという体質になると、事業目標の達成が難しくなってしまうことを懸念しているということであった。

そこで、櫻田に対して、あらためて、モスフードの中長期計画、特に、その中での海外事業における概要について確認したいということで尋ねた。

モスフードの国際事業については、現在、8カ国及び地域に進出している。「国及び地域」と称している理由は、そこに台湾や香港が含まれており、中国がその相称にデリケートになっている背景があげられる。モスフードの国際化の沿革は、台湾から始まり、シンガポール、香港、中国、東南アジア、オーストラリア、韓国へと広がった。つまり、現状は東アジアと一部オセアニアということで、これまでアジアが中心であったといえる。しかし、今後のモスフードの事業展開として、欧米にも視野を広げている。ただし、次は欧州、目途がいたら北米や南米というプロセスは特に考える必要ないと国際本部に伝えてある。その指示を受けて、国際本部内のメンバーの中で話し合いが行われたようである。その結果、スタッフの増員が不可欠であるという要望があげられたという。

モスフードが今後、どの国や地域に進出していくかということは、経営戦略ではなく、戦術的なことであると櫻田は捉えているという。つまり、モスフードの経営目的は、「食を通じて人を幸せにしていく」ということである。そういう理由で日本国内において多数の人から支持されて

17) 西原 (2019), pp. 83-95。

きたので、そういう自負がある。このことは、海外を訪れた際にも、そこでも早くモスバーガーを出店してもらいたいという声を多く聞いている。モスフードは、このことを絶対に忘れてはいけない。その上で、企業目標、経営戦略とかということになり、そこで事業プランニングをしていくことになるが、海外展開や進出地域での店舗展開などの国際事業においても同様である。したがって、このような理念を持っていない場合、対象エリアは儲かっているのか、収益確保に問題はないのかとか、業績変動に経営の現場は右往左往してしまう。モスフードにとって重要なことは何かということを常に意識していかなければいけないということを、企業の中において話しているという。

3-2 モスフードサービスの国際事業展開の姿勢について

モスフードの国際ビジネスについて、櫻田は、台湾の合弁会社の経営パートナーである東元グループの黄茂雄会長（以下は黄）から学ぶことが多かったという。特に、海外事業においてはスピード感が大切であること。櫻田も自ら約6年間、台湾に滞在したことがあることから、台湾での合弁事業や、他にも黄の事業の取り組みなどについて観察する機会があったという。

例えば、事業を進める際にリスクがある場合、日本においては、その課題について担当者はどう考えているのか、部長などの担当責任者はどうなのかなど、確認を取りながら対応したりしていると、あっという間に1カ月が経ってしまう。他方、台湾のように、経営トップが自分でリスクを負う覚悟があれば、多くの意思決定が素早くできるようになる。黄の場合、周囲にブレーンとなる人が数人いたことから、客観的な判断を得て即座に意思決定を行っていた。他方、日本の企業経営では、トップや責任者が責任転嫁をする傾向にあり、結果として、スピードのなさとして現れてしまう。このことについて、現在のモスフードの社長（中村栄輔代表取締役社長、以下は中村）や瀧深（国際本部長、以下は瀧深）にも伝えている。

黄会長からは、他にも一点指摘があった。事業を進めるにあたって、日本人は時間をかけて事業プランニングを作成したり、しっかりとした事業計画を策定する傾向がある。このような計画書、事業プラン・デザイン、企画案などであっても、日本人は完璧なものを作成しようとする。そうなると、計画の立案から検証を行うなど、そのプランを文章化するだけで多くの時間を費やしてしまう。

他方、台湾では、それらの完成度は6割程度で結構であり、残りは事業を行いながら計画を検討していくこともある。つまり、その時々に応じて計画に修正を加えながら対応していることは少なくない。日本語に「見切り発車」という言葉がある。実際のビジネスでは、多くのことはそのようなやり方で十分なはずである。つまり、完璧な立案企画書を作成しようすることにこだわり過ぎなければ、日本企業はもっとアグレッシブ（積極的）になれると指摘していたという。このような黄の見解に櫻田は賛同しているという。

その黄は、部下や従業員に対して厳しい面が見られたという。台湾での櫻田は、業務に躊躇する現地従業員に対して、なぜかということまで問うことはしなかった。しかし、黄は、そ

うことについて指摘していただけでなく、指摘する内容も合理的であった。その従業員に対して、なぜ戸惑っているのか。要はやる気がないのかということまで含めて説明することがあった。黄の話はおそらく凶星で、的を得た内容であり、指摘を受けた当人は、おそらくその業務に対して消極的であり、できればそれを引き受けずに自らリスクを抱えたくなかったような態度であった。

現在のモスフードの社長は3年になる。その中村だけでなく、他の若い社員であっても、海外事業には、直ぐに自分がやると答えられるような人材を求めている。つまり、そのような人こそがグローバル人材といえる。モスフードの国際化、グローバル化を達成していくには、そういう人が集まる企業にならなければならないし、モスフードをそのようなグループのネットワークにしたいと考えている。

モスフードの海外事業は投資の形態で行っている。現在のモスフードは、無借金経営の会社となった。今後、企業が資産を現金として持っておくべきか、事業に向けて次の投資を進めるべきか、財務諸表とか損益計算書はその判断材料になる。かつて、モスフードの財務状況が芳しくなかった時期があった。その際、黄から出資を打診する提案があったという。黄が出資すれば、もちろん本人が経営陣に加入することになり、本人の経営者としての知見を持って、モスフードの業績改善を進めたいという意図があったと推測する。事実、黄が実質、トップである台湾のモスバーガーの店舗は台湾各地にあって、台湾の人はほぼ誰もが知るファストフードのブランドを築きあげた。そういう意味では、日本のモスフードを追い抜くくらいまで成長したといえる。ただ、近年は黄の年齢が80歳を超えたこと、また、奥様の健康状況が芳しくなく、要介護の状況にあることなどから、再び同様の提案はなかった。おそらく、現在の黄は、自らの年齢を鑑みて東元グループの会長として、将来を見据えた事業継承を進めているのではないかと櫻田はコメントした。

3-3 海外派遣経験から思うグローバル人材の適正について

櫻田は30代後半になって初めて台湾における海外派遣を経験している¹⁸⁾。その経験から、若い世代には20代には海外に赴いてチャレンジする経験をさせてあげたいと考えている。中でも、自分で目標を掲げ、夢を持って行動できる素地のある人にはぜひとも海外にチャレンジしてもらいたいとのことである。

例えば、人事異動において、金田さん（陪席者）、次はフィリピンへ派遣してもらおうという話になったとき、元気な声で呼応した人は、おそらく現地の環境にすぐに馴染むはずである。他方、溜息交じりに不運に遭遇してしまったような声をあげて反応するようであれば、その人は現地に適応できるか疑わしい。また、いやいや派遣され、現地に赴くと良い結果が得られず、上手く適応できない可能性が高くなる。実は、これまでに何人もそういう人を観察してきたと櫻田はコメントした。

以前、現地に適応できるか疑わしい人に海外派遣を経験してもらったことがある。私は派遣先

18) アジアビジネス新時代取材班（1995），pp. 208-215。

を訪問した時、その社員と話す機会があった。まず、その派遣社員は現地の言葉を学ぼうとしない。その理由を聞いたところ、現地の食事が合わないということであった。食物の好き嫌いを言い続けていると、本人の健康に悪影響を及ぼしかねない。また、本人が現地の言葉を覚えられない理由については、その社員が現地を好きになれないということが判明した。このような態度は現地の人に対して失礼にあたると感じただけでなく、派遣された本人にとっても、また、企業人としてだけでなく、人として成長しないということを宣言していると判断し、本人にはすぐに帰国を命じたという。

このように海外事業の推進には国内事業とは異なる壁が存在する。したがって、国際本部の担当者に対して、海外事業でグループ全体の半分以上を超える売上増加を期待したとしても、実際には半分も達成できないかもしれない。また、全体の3割の売上達成しか目標として掲げなかったとしたら、それが達成されるか不明である。組織の担当責任者がその程度で満足をしてしまった場合、無理をしなくても良いというような内向き体質になってしまいかねない。

モスフードは、今やアジアだけに事業を限定するということを考えているわけではない。2015年にはイタリアのミラノにおいて、「食」をテーマとした万国博覧会が開催された¹⁹⁾。そこに設置された日本館の中にモスバーガーを出店する機会を得た。そこでモスバーガーのメニューを食した人々が皆、その美味しさに注目するほどインパクトがあった。中でも、ライスバーガーが大きく支持された。モスバーガーには、ハンバーガーをパンに挟むだけでなく、ライスのバンズに挟まれているものもある。実は、台湾においてもライスバーガーが支持されている。経営戦略的な話になるが、その具材は、いわゆるハンバーグだけでなく、かき揚げ、焼肉などの種類があり、同業他社に対して差別化ができる商品を提供している。

3-4 アジア新興国進出に向けた準備とベトナム視察での気づき

これまで進出したアジアにおいて、出店数の多い台湾においても、食の安全ということへの関心が高かった。また、中国でも同様の課題が時々指摘されるが、アジアの多くでは食品衛生や水質問題が社会的な課題として取り沙汰される。

櫻田は、最近、今後の進出を見据えて東南アジアの新興国であるフィリピンとベトナムを視察した。そこでは、真剣に野菜について勉強をしなければいけないということを実感する機会となった。視察にあたって、山梨学院大学に短期留学していたベトナムの女子4人がモスバーガーの店舗でアルバイトをしているとのことから、前年6月にある会合が開催された際、彼女たちも参加した。彼女たちの日本語は流暢で、会合の後でも懇談した。その際、ベトナム人はベトナムの野菜を信用していないと彼女たちから話を聞く機会があった。周知のとおり、ベトナム戦争の時に、枯葉剤などが各地に散布され、その結果、「ベトちゃんドク

19) https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/syokusan/bukai_18/pdf/data5.pdf, 農林水産省 (2015), 「ミラノ国際博覧会について」, 平成27年11月資料。

ちゃん」で知られる、枯葉剤の影響で奇形児が多数生まれたことが日本でも話題になった²⁰⁾。現在でも、当時の戦争の影響で土壌が汚染されている地域が多く残っているといわれており、ベトナム人の多くは、地元には、安全・安心な野菜はないものと意識しているという。そのような中、ベトナム人の女性たちは、訪日してから、安全安心で品質の高いおいしい野菜を食べる機会があった。このことは、自分たちがモスバーガーの店舗で野菜を洗っているので実感しているという。その経験から、日本人にベトナムの野菜を栽培してもらいたいと実感したとのことである。そういう彼女たちの涙がらの訴えに櫻田は感銘を受けたという。その勢いで、必ずベトナムを訪問すると彼女たちに返事をしたとのことであった。ところが、その後、モスバーガーの店舗において食中毒の問題²¹⁾が発生したため、その対応に追われて一段落するまで、すぐにベトナムに渡航することができなかった。

食中毒の問題への対応からある程度目途が立って少し時間を経てから、年明けにベトナムを訪れ、ベトナムのホーチミンで彼女たちと再会した。彼女たちはホーチミンから飛行機で北に40分ほど行ったところのダラットに住んでいるという。ダラットでは、花、野菜、フルーツなどを栽培している日本人が滞在していることから、紹介を受けてそちらに向かった。そこは日本人が20人も滞在していないような場所である。しかし、そこからそれ程遠くない場所でリゾート開発が進んでいる。そこで、日本人の農家やかたつて雪印乳業に従事していたNakajima氏らが滞在しているという。そこには一軒の和食屋があって、近隣の日本人がそこに集まっては、日本国内の事情などを含めて情報交換が行われているといわれる。

野菜作りに関しては、帯広畜産大学の谷教授²²⁾は土壌研究の第一人者であり、6、7年くらい前に静岡で交流したことがある。谷教授によれば、1メートルくらい土を掘ればカルシウムの含有状況がわかるという。野菜作りのためには、カルシウムの含有量などを含めて土壌を研究しなければならない。ベトナム南部は、栄養分が少なく水はけの悪いローム層の赤土であり、粘土質が強いことなどから、水分を保ちながら土壌を改善して初めて野菜作りが可能となる。そして、その条件が整って初めてモスバーガーの店舗展開が可能となる。いわゆる、モスフードを支える食材の供給体制の構築と域内のバリューチェーンの整備は不可欠である。

3-5 ベトナムにおける展示会出展での出来事

ベトナムにおいて、ある展示会が開催されるので、将来の出店アピールを兼ねてモスバーガー

20) 毎日新聞（朝刊）、2019年1月14日、「グエン・ドクさん：「枯れ葉剤被害知って」マラソン行事に参加 松葉杖をつけて3キロ完走」、p.24。日本経済新聞（夕刊）、2008年10月4日、「ベトちゃんドクちゃん分離手術20年記念式典開催」、なお、兄のベトさんは2007年に亡くなっている。毎日新聞（朝刊）2020年8月21日、朝日新聞（夕刊）8月28日、p.9などに、日本で新型コロナ感染症が広がる中、ドクさんは、日本への感謝の意として日本の医療機関にマスクを寄付したことが記載されていた。

21) <https://www.mos.jp/safety/msg/>、モスフードサービス公式HP、モスのこだわり・安心安全、「事故のご報告とお詫び」、2021年3月26日閲覧。

22) <https://www.obihiro.ac.jp/faculty-r/masayuki-tani>、帯広畜産大学、谷昌幸教授。

として出店することにした。そこで、日本の国際本部だけでなく、アジアで事業展開している台湾、シンガポール、香港、東南アジアなどの6カ国及び地域エリアのメンバーが集結し、共同参加することになった。

出店前の打ち合わせや開店当初は、それぞれのメンバーの間において英語でコミュニケーションが行われていた。しかし、店舗が開店して顧客対応や厨房での業務が忙しくなってくると、複数のメンバーから中国語が飛び出すようになり、出店前に用いられていた英語でなく、モスバーガー創業の地で使われる日本語でもなく、最終的には、各国から集まったメンバーの間では中国語が共通語になっていたという。まさに、アジアや世界の縮図といえる状況を垣間見たとのことであった。とはいうものの、各国及び地域から集まってきたモスバーガーのメンバーが一緒になって丸となって仕事をする姿を見て、日本から見学に来ていた国際本部の責任者らも、モスフードの国際化・グローバル化の流れを確信したという。

櫻田は、近年のベトナム・フィリピンなど、ASEAN 諸国への訪問を通じて、台湾は戦前に日本の占領下にあったが親日といわれる。また、ブラジルや他の南米にも親日が多いといわれる。そのような中、今回の視察において、ベトナムも世界有数の親日であることを実感した。また、フィリピンにおいても、かなりの人が親日的であることを感じたという。

ベトナムの人口は9,600万人を超えたといわれ、まもなく1億人に達するといわれる²³⁾。また、現在の平均年齢は30歳前半であり、まだまだ今後の発展のエネルギーが感じられる。このように人口の多さや平均年齢の若さなどから、将来は、経済力として、香港、台湾、韓国を超えるのではないかと推測される。なお、櫻田は今回のベトナム訪問において、かつての日本や、1990年頃に台湾に赴任した際と同様のエネルギーを感じたという。

ベトナムは、20世紀後半に戦争が終わって復興したばかりの新興国であるが、優秀な人材は豊富である。モスフードのベトナムのパートナーであるメイさんは、40代後半の人であるが、日本語、英語、中国語、フランス語などができる。また、そのご令嬢は7、8カ国語が話せると聞いたことがある。メイさんは、もともとの王朝の末裔と聞いたことがあり、いわゆる華僑で、ベトナムのエリートといわれる人である。他方、ベトナムでは、インドシナ戦争やベトナム戦争²⁴⁾など、近代は長期にわたって戦争が続いたが、その結果として社会主義国が設立された。ベトナムはそのような悲惨な時代が長期間続いたとはいえ、同国の識字率は90%以上といわれる²⁵⁾。したがって、今後のベトナムの経済発展を含め、その可能性に期待しているとのことであった。

23) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/vietnam/data.html>, 外務省公式HP, ベトナム社会主義共和国, 基礎データによると、2020年の同国人口は約9,762万人となって1億人に迫っている。

24) <https://core.ac.uk/download/pdf/72791794.pdf>, 木村哲三郎, 「ベトナム戦争の起源」など。

25) ベトナム語の中には漢字から吸収した言葉は少なくないといわれ、それらはベトナム語(ローマ字表記)となっている。例えば、日本語で「ありがとう」という言葉を「Cám ơn」と表記する。それは日本語の「感恩」という言葉の同義語であるが、他にも日本語とベトナム語には共通点が少なくない。

3-6 事業の国際化・グローバル化で注目している企業や組織のリーダー

ベトナムで開催された展示会の出来事についての話を聞いた後、事業に関する国際化・グローバル化の中長期展望についての概要についてうかがった。

櫻田によると、取引を行う企業であるだけでなく、日本企業を代表する国際的な事業を推進している企業として、また、モスフードが見做すべき企業としてサントリーを取り上げた。同社は、現在、元ローソンの取締役社長及び会長だった新浪剛史氏が代表取締役を務めている。これまで佐治敬三、創業の鳥井家などによって築かれた、日本を代表する飲料メーカーである。同グループは、非上場企業でありながら、近年は2兆円以上の売上を計上している。同社はグローバル規模で事業を行っているが、年に一度、定期的にマネージャークラスが世界から数千人がやってきて集会を行っている。新浪 CEO に、そういう活動を行うと相当お金がかかるのではないかと聞いてみたところ、同氏は、世界から集まってきた人たちは、英語がわからない人、日本語がわからない人もかなりいて、お互いに言葉が通じないことも多々ある。したがって、集まったばかりの時はわけがわからなくなる。しかし、サントリーには「水とともに生きる」という言葉があるように、会議が終わって懇親会になると、皆一緒になって、「ヘイ」、「ヘイ」とお互いに声を掛け合い、海外からの参加者らが打ち解け合い、仲間であることを実感するというのであった。他方、モスフードグループの人たちは良い人は多いけれども、控えめでおとなしい傾向があるので、モスフードは見做りたいとのことであった。

次に、企業の国際化・グローバル化について、日本企業の多くは、日本からの海外進出と捉えられているようである。しかし、それは大変失礼な言い方で、海外の人にも意欲がある、能力もある、スキルがあるだけでなく、事業に夢を持っているという人も多く存在する。そういう人がモスフードを盛り上げていかないと、可もなく、不可もなくのような、日本人ばかりの組織になってしまうことを杞憂するとのことであった。

モスフードは東アジアや東南アジアに事業を展開してきた。例えば、東南アジアはフィリピンやベトナムなどである。しかし、周知のとおり、他にもいろいろな国がある。その点で注目しているのが、トリドールの CEO であり、丸亀製麺などの外食業を営む粟田貴也氏（以下は粟田）である。おそらく粟田は、私の数倍は海外を飛び回っているはずである。かつては、アフリカのケニアにも丸亀製麺の看板を掲げて事業を行っていたことがある。結局、その事業は途中で辞めてしまったようであるが、現地に残った人には、看板は外すけれども、いろいろなことを十分に教えたのだから、今後は自分たちで運営できるだろうということで事業を譲ったといわれている。

粟田は、海外展開を含む自らの事業について、その事業はどうか深く考えるのではなく、事業をスタートさせることがある。日本人なのに日本的ではない行動力があるという。粟田が立ち上げた「丸亀製麺」というブランドがある。日本のうどんといえば、各地にその名産がある。丸亀という名前から、てっきり四国のどこかの老舗うどん屋かと思いきや、それは全く関係ないという。「丸亀製麺」というブランド命名について、消費者を欺いているのではないかと首をかしげてしまうほどである。この件について、粟田に問い詰めたところ、例えば、「東京うどん」と

いう名称にしても売れるわけではない。うどんの本場といえば、四国の讃岐がその1つであるが、他にもうどんが知られた地域は全国各地に幾つもある²⁶⁾。しかし、讃岐うどんとして販売している「はなまるうどん」²⁷⁾について栗田は、その名称を聞いても讃岐うどんを連想しない、そこで同じ四国香川の「丸亀」という発想にたどり着いたということであった。

次に、トリドールという企業名称について、トリドールの「ドール」、つまり人形からではなく、もともとは「焼鳥屋」の「トリ」から始まっている。しかし、当初の焼鳥屋は業績不振であった。そこで、「トリ何とか」というのはどうかと想い、少しハイカラな名前が良いのではないかと、ここで、「ドール」を加え、トリドールに最終決定したという。栗田は関西出身者で、そういう発想、ひらめきやインスピレーションを大切にしている。また、本人が思い立ったら、アフリカのケニアなど、日本から遠いどこかの国であっても出店に乗り出すなど、事業へのやる気（パッション）が感じられる行動力のある経営者である。

もう一人、ニトリの似鳥会長及び社長（以下は似鳥）を経営の師匠として仰いでいるという。そのニトリは、連続で三十数期にわたって業績を上げ続けている。現在は、おおよそ6,000億円を超える売上、経常利益は1,000億円ほどといわれる。また、小売業の中において株式の時価総額は日本の小売業において3、4番目である。ニトリは2031年度に3兆円の売上を目指しているといわれる。似鳥には複数の社内外のブレーンが密な計算をしており、経常利益率が売上高の10%を割らないことを堅持するという考え方で、それを守って事業を行っているという。モスフードも、似鳥のような堅実的な経営姿勢を見倣いたいとのことであった。

今後、モスフードで働く人たちが職場で当たり前のように、私はベトナム人です。わたしはオーストラリア人ですなどと自己紹介ができる組織を目指していきたい。海外で仕事をする上では、収益確保は重要なことであるけれども、それが全てではない。仕事への想いとか、夢というのが一致していれば、組織の発展成長はできるはずであり、そうであることを確信していると栗田はコメントした。

3-7 事業についての国際化・グローバル化の中長期展望について

最後に、栗田にモスフードの今後の事業について、中でも国際化、グローバル化を含めた中長

26) https://www.maff.go.jp/j/pr/aff/1607/n_search.html, 日本農林水産省, 「日本全国の麺文化をご紹介！ニッポン麺探訪 第3回」シリーズなど, 2021年9月9日閲覧。日本各地にうどんなどの麺の特産が紹介されている。なお、民間の食メディアであるFOODIE（フーディー）によると、香川県の「讃岐うどん」、秋田県の「稲庭うどん」、長崎県の「五島うどん」などが三大うどん、群馬県の「水沢うどん」、富山県「氷見（ひみ）うどん」を加えて五大うどんとして紹介している。

27) <https://www.hanamaruudon.com/employment/whats/inside/>, Sanuki Udon HANAMARU, 「はなまるうどん」の由来とは？ 株式会社はなまる採用特別サイト, 2021年9月9日閲覧。はなまるうどんは、工場製麺による品質の高さを強調している。他方、丸亀製麺のうどんはセントラルキッチンではなく、店舗内での麺打ちにこだわっている。<https://www.marugame-seimen.com/concept/>, 丸亀製麺公式サイト, 「すべてのお店で粉からつくる今日も打ち立て、つくりたて」, 2021年9月13日閲覧。

期計画²⁸⁾及びそれに係る中長期の展望や方針についてうかがった。

櫻田は、10年後というのは少し長すぎるかもしれない。実は、櫻田本人はその前にモスフードを離れることを決めているという。10年先に向けた方針や事業デザインについて、役員や国際本部のメンバーの間で共有できるようにしてもらいたいと考えている。その頃には、海外とか国内に事業を分類はせずに、将来の事業計画をデザインするだけでなく、オペレーションもできる人材がリーダーになっていくべきであるとのことであった。

かつての日本企業のような、終身雇用制度というのはすでに無くなっている。したがって、年功序列とか、順番待ちとかということにとらわれない組織になってもらいたい。10年先以降のモスフードの国際化・グローバル化に向けて、国際本部メンバーを中心にその方針を考えてもらいたいと伝えている。

モスフードの中長期の目標の1つとして、海外での店舗数を最低でも1,000店舗を達成させることを指摘している。このように目標を設定すると、今後、それぞれ国や地域において、どれくらい売上や店舗数を増加させる必要があるかが明確になる。その頃の海外店舗は、おそらく日本市場と遜色のない規模となっているであろう。そして、その動きはさらに加速すると思われる。もし、このような考え方が無理であると決めつけてしまうような人とは一緒に仕事をしていくつもりはないとコメントした。

次に、日本においてよく聞かれる国際化・グローバル化というのは、日本から海外へという一方向を指すものが通常であった。また、日本市場の成長が見込めないから海外に進出するということについて、そのような考え方は古い発想であると認識している²⁹⁾。このように、「日本」を前提にして考えてしまうと、今後、企業には、大きな発展はありえない。事実、人口ピラミッドの図に示されるように、日本は人口減少が急激に進む国の1つとなっているが、日本の福祉対策が遅れているのは明白である。今後、子供を産んで安心して育てられるシステムについて、政治がその解決策を示し、実行していくことが喫緊の課題である。その中で、モスフードは企業努力をしており、他社と比較して女性が途中で辞める比率は低い。その理由として、女性社員が安心して仕事ができるように人事制度を整えてきたことがあげられる。その結果、モスフードには優秀な女性が多く入社しており、従業員数の比率でも男女比に遜色はなくなった。今後は、マネジャー、管理職、役員比率についても、海外企業と同様に、女性比率を4、5割程度に到達させることを目指していく。

モスフードの国際化、グローバル化については、中長期的に考えると、全体の半分の店舗数や売上を海外で賄うのが目標である。その後の長期目標として、2030年代頃までには国内と海外を合わせて1万店舗の達成を考えている。現段階では、長期目標の達成に向けた具体的なグランド

28) <https://www.mos.co.jp/company/ir/library/release/>, モスバーガー公式サイト, IRリリース, 2019年5月10日, 「中期経営計画策定に関するお知らせ」, 2021年9月13日閲覧。

29) 櫻田 (2015), pp. 183-184. 国内事業に不安要素がある場合, 海外事業を軌道に乗せるまで, 腰を入れて取り組むことができないと指摘している。

デザインはできていない。しかしモスフードは、それを進めたいという人が集まって、国内外で一緒に仕事をし、ネットワークを築いていくことができれば店舗数は掛け算のように増えていくはずであり、十分に達成できると考えている。

ネットワークについては、ただ単にそれを広げていくことが目的ではない。そこから情報発信をしたり、その人たちから学べるものを見つけることができる。組織やネットワークでは、言語は関係あるかもしれないが、国籍は関係ないと考える。そこから学びたい、教わりたいという態度や姿勢があれば、組織にとっても、個人にとってもチャンスはいくらでもあると櫻田はコメントした。

4. 総括

モスフードの海外展開は2012年の韓国に進出して以来、他の国や地域への海外展開へはしばらく時間が空いた。数年を置いて2010年代末になって、あらたな海外展開の計画がアナウンスされた。その間、2015年5月から半年間にわたってイタリアのミラノ万博が開催され、期間中のモスバーガー出店は大人気で好評を博した。モスフードはおそらく、その経験により、今後、欧米を含めた世界各国への海外展開の可能性を実感したと思われる。他方、その矢先の2018年8月には関東甲信越地方において、本部納入食材から食中毒が発生した。そのため、モスフードの本部ではその対策に追われることとなった。他にも、業界間における競争激化、地震、台風などで既存店客数が減少する傾向などが影響し、2019年3月期は11年ぶりに業績が赤字に転落することになった³⁰⁾。このような国内市場の経営事情が同社の海外展開に影響を与えていたのではないかと推測される。

東京五輪が開催される直前の年であった2019年になると、モスフードの海外事業に動きが見られるようになった。タイでは2006年にモスバーガーの店舗はオープンしていた。しかし、十数年を経ても店舗数が二桁に届かない期間が続いていた。2019年になって、事業のテコ入れを考え、新たにタイのパートナーと組んで事業拡大を本格化させることを発表した³¹⁾。提携先の企業はエレクトロニクス業界であり、モスフードとは異業種ある³²⁾。このようなパートナー選びについて、

30) 日本経済新聞、2018年9月15日（朝刊）、p.39、「「モス」28人が食中毒、8都県、本部納入の食材原因か」。日本経済新聞、2018年10月30日（朝刊）、p.14、「モス、11年ぶり赤字、今期最終、食中毒など影響」など。<https://www.mos.jp/safety/msg/>、モスバーガー公式サイト、モスのこだわり、安心・安全、「事故のご報告とお詫び」。

31) https://www.mos.co.jp/company/outline/history/2010_2019/、モスバーガー公式サイト、会社情報、沿革2010-2019、2021年9月11日閲覧。KCE エレクトロニクス社で自動車向けのプリント基板メーカーを生産、販売している企業である。タイのパートナーは、同社のピターン・オンコーシット（Pitharn Ongkosit）社長兼 CEO である。

32) 日経速報ニュースアーカイブ、2020年2月12日「タイ、プリント基板のKCEが急騰、前期の利益半減も、悪材料出尽くし」。日経産業新聞、2001年6月12日、p.9、個性派アジアのEMS KCE エレクトロニクス（タイ）。

同社のピターン・オンコーシット (Pitharn Ongkosit) 社長兼 CEO は、数十年前に台湾のパートナーとなった東元電機 (東元グループ) 会長である黄との背景に類似しており、モスフードとの業界の共通性より経営理念を大切にするなど共通点は少なくないと推測する。

他方、同年にフィリピンでは現地の企業と合弁企業を設立³³⁾、同国への進出を決定した。合弁相手のグループ企業は食材輸入や販売しているが、その傘下にあるパートナーは、外食チェーンなどを営む企業である³⁴⁾。なお、フィリピンには、外食企業として国際的に著名なジョリビー・グループがあり、ファストフードを手掛けているが、国民食とも称されるだけでなく、海外進出も手掛けて勢いがある。また、すでにフィリピンへの進出を果たしているマクドナルドやバーガーキングなども含めて、モスバーガーを取り巻く競争は厳しく、日本の味などの差別化への工夫が求められる³⁵⁾。

翌年の2020年に、モスフードはベトナムに進出することを発表、その準備に向けて現地で合弁会社を設立した。同年にフィリピンの店舗がオープンしたことから、ベトナムでの店舗が実現すれば、モスフードの海外展開は10カ国・地域となり、いよいよ二桁に到達する³⁶⁾。このように、近年のモスフードは、ASEAN 諸国への店舗展開を加速する様相がうかがえる³⁷⁾。

この件について櫻田から、これまでモスフードの海外展開は、東アジアや ASEAN など、東南アジアの経済成長が顕著である。このような傾向について櫻田は、経済に係る情報は重要であることは事実である。また、モスフードはそれらの国や地域に進出しているという結果となっているが、どこに進出するかということは経営戦術でしかない。モスフードの経営ビジョンには、「食を通じて人を幸せにすること」という言葉がある³⁸⁾。モスフードを求める声があげられれば、世界のどこにでも出ていく用意がある。企業にとって、業績をあげることは重要なことであり、それは経営の判断材料になる。しかし、モスフードは、そのことだけに注目し、追求しよ

33) フィリピンで合弁パートナーとなる General Milling 社は、フィリピン全土に小麦粉を供給する現地の大手食品会社であり、同社のグループ会社である TOKYOCOFFEE HOLDINGS 社は外食ビジネスを主要事業としている。

34) 日経 MJ, 2019年11月13日, p.15, 「モス, ベトナムに進出 来年度に合弁, 10店舗計画」。https://www.mos.co.jp/company/outline/history/2010_2019/, モスバーガー公式サイト, 会社情報, 沿革2020-2021, 2021年9月10日閲覧。

35) 日経 MJ, 2020年3月6日, p.8, 「フィリピン, バーガー一強転機—モスバーガーが一号店出店, 高品質と日本の味で挑む (アジア Focus)」。

36) 日本経済新聞によると、日本の小売店や外食チェーンと合弁を手がける現地のロータス・フードグループの子会社との合弁会社を20年3月にも設立する。出資比率はモスフードが26%, ロータスフード子会社が74%といわれる。

37) https://ssl4.eir-parts.net/doc/8153/tdnet/1701777/00.pdf1, モスバーガー公式サイト, IR リリース, 2019年5月10日, 「中期経営計画策定に関するお知らせ」, 2021年9月13日閲覧。海外の中期方針として、「国際フランチャイズビジネスモデルの創出」が示されている。そこには、ASEAN 域内のバリューチェーン整備が掲げられ、詳細として、域内における安全・安心な食材供給体制の構築と現地採用人材の教育・研修の充実が指摘されている。

38) https://www.mos.co.jp/company/outline/philosophy/, モスバーガー公式サイト, 会社情報, 経営ビジョン, 「食を通じて人を幸せにすること」, 2021年9月10日閲覧。

うとしているわけではないということであった。

2010年後半、櫻田は日本に留学していたベトナムの若い女性たちと交流する機会があり、彼女たちとのコミュニケーションを通じて気づかされたことがあった。第二次大戦後、間もなくベトナム戦争が始まった。そこに参戦したのが米国であるが、その過程でベトナム各地に枯葉剤が散布された。しかし、その戦争が終了して数十年を経た今日においても、ベトナムの各地では土壤汚染の問題が続いているといわれ、ベトナムの人々は地元で作られた野菜の安全性を信じていないといわれる。その中で、安心安全の野菜を提供しているモスフードにベトナムに進出したいと彼女たちから直々のお願いがあった。2019年になって、櫻田はベトナムを訪問する機会があり、ベトナムで女性たちと再会した。そして、ベトナムで安心安全な野菜が提供できる環境ができるかを確認するために生産者を尋ねた。安心安全で新鮮な野菜作りには土が重要である。しかし、ベトナムの国土の多くは、ローム層の赤土で粘土質であるために水はけが悪く、栄養分が少ないことから、土壤改良が必要になる。そこで日本人移住者が滞在している農村を訪問し、野菜の生産現場を見学させてもらって意見交換し、あらためてモスフードへの支援をお願いした。

もう1つ、櫻田はベトナムでの経験を紹介した。2010年代後半、モスフードの6つの国及び地域のスタッフがベトナムに集結、展示会でモスバーガーを出店した。彼らは開始当初、英語でコミュニケーションを行っていた。しかし、店舗運営が忙しくなればばらくすると、メンバー間では、英語ではなく、日本語でもなく、お互いの共通言語は中国語になっていたという。他方、店舗では、海外から集まったメンバーがモスバーガーの店舗で一丸となって仕事に取り組んでいた姿を見たことで、国際本部のメンバーをはじめ、各部門の国際化、組織のグローバル化推進が不可欠であることを確信したとのことであった。

ベトナムへの展示会での出店の経験のように、モスフードの仲間で一緒に仕事をしていたら、気がついたら、自分はオーストラリアから、タイからなどと、お互いに国籍や出身地を気にせず、モスフードのメンバーとして一緒に仕事をして語りあえるのが理想である。国際的な組織コミュニケーションでは、言語はもちろん重要である。しかし、やる気（パッション）があれば、国境を越えても、グローバルに対応できるはずである。モスフードで働く人にはそういう人を求めていると櫻田は力説した。

モスフードにとって、ベンチマークをしている企業というよりは、櫻田が見倣いたい企業、経営トップが存在するとのことであった。1つは、サントリーである。現在のトップは新浪CEOであり、国際的に活躍している経営トップの一人である。サントリーの海外マネジャーたちは、年に一度、世界から日本に集まってくる。しかし、彼らの全てが、英語や日本語が分かるとは限らない。また、メンバーの間ではお互いの言語で通じるわけではない。しかし、同社には「水と生きる」という経営理念があり、全世界のメンバーが共有できる考え方がある。したがって、集会在終わる頃には、メンバーの間で「ヘイ、ヘイ」と声を掛け合って、国境を越えて打ち解け合っている姿に、モスフードも見倣いたいとコメントした。

もう1つは、丸亀製麺などのブランドを営むトリドールの栗田CEOである。同社は「すべては、お客様のよるこびのために」という理念を掲げている。その一方で、企業名やブランドなどのネーミングなど、企業の設立や発展の沿革だけでなく、海外展開の進出先などから深く探求するというよりは、ひらめきやインスピレーションを大切にしている人であるとその人となり形容している。例えば、日本から1万キロ以上も離れたアフリカのケニアで飲食業を開業するなど、世界各地で店舗展開を進めていく姿勢に驚かされることが多く、そのような彼の行動力を称賛していた。

櫻田によると、日本は人口減少が進んでおり、それを前提に考えると今後は国内市場で大きな成長は期待できない。実は、国内市場の縮小を心配する以前に、働き手が減少することの方が企業として問題は深刻であると考え。そこでモスフードの対策として、女性にとって働きやすい環境を整えてきた。その結果、現状では、モスフードにおける女性の離職者の比率は同業他社より低いとのことである。また、女性が出産や育児で忙しくなっても仕事が継続できる環境整備に工夫してきた。したがって、近年は、女性の従業員比率は男性と比べて遜色ないところまで来ている。今後は、マネジャー、管理職、役員についても、女性が占める比率について4、5割達成させることを目指していくとのことであった³⁹⁾。

事業の国際化は国内のそれと一体である。モスフードの中長期計画の目標として、モスバーガーの海外店舗数や売上高を全体で半分を達成させる。次に、2030年代頃には国内外の店舗数を合わせて1万店を目指す。モスフードにやる気のあるメンバーが国内外から集まり、そのネットワークが世界に広がっていけば、掲げた目標は達成できるはずである。

モスフードが海外店舗数や内外市場での売上高を内外で逆転させていくには、日本が有する経営資源だけでは十分とはいえない。海外のパートナー、現地幹部、現地マネジャー・従業員らとの協力は不可欠である。したがって、今後、モスフードが新たな市場の開拓や事業運営にあたって、経営理念を理解し、経営ビジョンを実現しようという意思のあるグローバル人材を国内外に求めていくだけでなく、職場を通じて、ネットワークを作り、人材育成していくことも期待される。

5. 研究の限界

今回の研究成果をまとめるにあたって、その期間中に新型コロナ感染が拡大し、外食産業など、モスバーガーを含めた企業を取り巻く環境に大きな影響を与える結果となった。その中で、モスバーガーは、もともと注文を受けてから出来立てのあつあつの商品を作って提供するのが特徴であった。しかし、国内事業では、新型コロナ感染拡大以降は、テイクアウト、ドライブスルー、

39) 中田 (2018), pp. 60-65. 外食産業は女性の活躍を支えていると指摘し、複数の外食企業における取組みを紹介している。

宅配など、比較的早めに対応させ、売上業績への影響は他の外食産業と比べるとそれほど大きくなかったといわれる。また、モスフードの海外事業は、台湾、シンガポールなど、海外事業においても、新型コロナ対策が進んでいる国や地域が中心であったことから、経営に与えた影響はそれほど大きくはなかったといわれている⁴⁰⁾。他方、事業の国際経営活動について、その取り巻く環境は大きく変化した。例えば、海外への新規事業の立ち上げ支援、国際的な人材交流や事業サポートなど、これまでどおり、国境を越えた人の往来が自由にできなくなり、大きな制限が続いていることから、これまでの計画を大きく見直さなければならない状況になっていると推測される。

今後は、モスフードの国際事業展開、事業のグローバル化に関して、新型コロナ感染の拡大以前 (Before COVID-19)、現在のコロナ対応時 (During COVID-19)、将来のコロナ終息後 (After COVID-19) の3つのフェーズ⁴¹⁾を意識しながら、調査研究と分析をしていく必要がある。

謝辞

今回の調査研究において、モスフードサービスの櫻田厚会長には、ご多忙の中にもかかわらず、インタビューへのご協力を頂きましたことに大変感謝します。また、インタビューにあたっては、金田泰明 会長・社長室長には、日程などのアレンジを頂いただけでなく、インタビューへ陪席して頂き、関連情報についての確認、補足をして頂くなどの対応に感謝いたします。

なお、今回の調査研究は、明治学院大学経済学部「産研プロジェクト」の研究資金を得て行われたものである。

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 (2019) 「安心食品サービス股份有限公司」(AN-SHIN FOOD SERVICES CO., LTD) 107年度年報 (ANNUAL REPORT), 民國108年3月31日。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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』

40) https://www.mos.co.jp/company/ir/business_policy/message/, モスバーガー公式サイト, IR 情報, 経営情報, IR メッセージ, 「Q. 2020年度の経営成績についてお聞かせください。」など。2021年9月13日閲覧。

41) ここでは、3つのフェーズとして指摘しているが、第2と第3のフェーズの間に、コロナと共存 (with COVID-19) という状況が入る可能性は否定できない。

- 4 (1), pp. 59-74。
- 中田宏 (2018) 『外食力』 ブックマン社。
- 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 (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。
- 西原博之 (2019) 「モスバーガーの海外進出と国際事業展開の沿革—モスフードサービス, 櫻田厚会長のインタビューを中心として—」 『研究所年報』 第36号, 明治学院大学, pp. 71-100。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。