

新型コロナウイルス感染拡大が台湾の飲食、流通小売業に与えた影響の一考察

一流通・小売業研究者及び在台湾日本人マネージャーへのインタビューによる事例分析一

西原 博之

1. はじめに

新型コロナウイルス（COVID-19、以下は新型コロナ）の感染症は、2019年12月に中国湖北省武漢市の原因不明の肺炎の集団発生から始まり、世界的な大流行に至ったと複数の関連研究機構やメディアなどが指摘している¹⁾。新型コロナについては、WHOによる情報公開と、有効なワクチンが早期に開発され、異例の速さで世界各国に普及した²⁾。その結果、新型コロナ感染拡大以降、各国の経済活動は負の影響を受けていたが、発生から数年以内に各国経済の回復がみられるようになった。しかし、経済活動が新型コロナ前に戻ったわけではない。中には過去に戻るところか未来が早くやってきたというビジネスの現場からの指摘もある。

本研究では、新型コロナそのものについて議論をするのではなく、それが与えた国際ビジネスへの影響、具体的には、感染源から地理的に近いものの、新型コロナ感染拡大への水際対策が進んでいたといわれる台湾を対象とする³⁾。その影響が台湾市場及び消費者、特に台湾に進出する日系飲食業、台湾において日本食品を販売する企業、流通、小売業など、経営の現場や消費者動向に目を向けて、新型コロナ感染拡大での影響でどのような課題が起きたのかを経営の現場から理解し、そこで得られた経験を中心に、今後についての示唆を行う。なお、研究方法として、第1に、台湾市場に詳しい研究専門家を尋ね、新型コロナ感染拡大時期における台湾市場や消費者の動向、また、新型コロナ感染が落ち着いた近年の状況、その変化などについてうかがう。第2に、台湾において、日系フードビジネスに携わる日本人マネージャー、日本食品の輸入や現地で販

1) 長崎大学医学部附属病院, <https://www.mh.nagasaki-u.ac.jp/research/nuh05covid-19/covid19.html>, 「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）とは」2024年8月25日閲覧。BBC、-BBC ニュース、新型コロナウイルスの病気、正式名称は「COVID-19」WHO が命名、2024年8月25日閲覧。WHO, Introduction to COVID-19: methods for detection, prevention, response (openwho.org), 2024年8月25日閲覧。etc.

2) Nature ダイジェスト, COVID ワクチンの短期開発が今後のワクチン開発にもたらすもの | Nature ダイジェスト | Nature Portfolio (natureasia.com), 2024.8.25閲覧。

3) 千種キムラ (2021), pp.39-49. 水際対策や世界一のコロナウイルスに強い国としてニュージーランドの事例を紹介している。

売する日本人経営者やマネジャーを訪ね、経営の現場で起きていたことについて話をうかがった。加えて、台湾の流通、小売業に携わる日本人経営者を訪ね、新型コロナ感染拡大が与えた影響やその後について意見をうかがった。

以上のとおり、本研究は、現地専門家や経営の現場にいる日本人マネジャーへのインタビューを中心として、そこで得られた内容から、流通、小売、飲食などを中心とした消費市場の動向、それに携わる企業経営などの事例研究を通じて、新型コロナ感染拡大後への示唆を行う。

2. 新型コロナ感染拡大が台湾の企業活動や消費者に与えた影響について

本研究では、新型コロナ感染拡大が台湾の企業活動や消費者に与えた影響について、台湾の研究者へのインタビューを行い、近年の台湾における政府や産業などの取り組みなどを含め、研究対象についての状況を理解する方法を採用した。なお、そこで得られた知見について、台湾でビジネスを行う飲食、流通、小売業に携わる日本人マネジャーへの質問に活用する方法を採用した。

台湾の大学において流通及びマーケティング専攻大学教員へのインタビュー

日時：2024年1月26日午後

場所：台湾，台南，奇美實業，奇美博物館内カフェテリア（談話スペース）

対応：南台科技大學管理學院 流通與行銷管理學系 莊勝雄 助理教授

（経営学部流通及びマーケティング学科，助教授）

2-1 新型コロナ感染拡大が台湾市場及び消費者行動に与えた影響について

新型コロナ（COVID-19）感染拡大が台湾市場及び消費者行動に与えた影響について、台湾南部、台南にある南台科技大学、経営学部流通及びマーケティング学科で教鞭を取る莊勝雄先生に以下のとおり話をうかがった。

現在の台湾は高度半導体生産において大きなシェアを有しており、世界的にも有名である。その成功要因の1つとして、政府や関係組織による産業支援が挙げられる。次の産業発展のステージに向けて、台湾の政府当局は、産官学が一体となって、地域ごとに流通小売関連業務をITで支援、産業高度化を推進するプロジェクトを立ち上げた。

台湾南部の地域においては2010年中頃より、南科（南部科学園區）⁴⁾、工研院（工業技術研究

4) 台湾南部科学園區（STSP），<https://www.stsp.gov.tw/web/indexGroups?frontTarget=JAPAN>，2024年11月5日。

院)⁵⁾、南台科技大学⁶⁾の3者による官学共同プロジェクトが立ち上げられた。同プロジェクトは、当該地域における消費者行動のIT化を支援するために、①智慧零售「Smart retail」(スマート小売)、②O2O「Online to Offline」(オンラインとオフラインの連携)⁷⁾、③電子商務「E-commerce (電子商取引)」の3項目を支援し、推進していくという方針が示された。しかし、三者間で共同プロジェクトが進められたものの、2010年後半までにおいて、それを使用する個人消費者の多くは、差し迫った必要性はなかったこと。したがって、当該プロジェクトの推進や普及という点で期待した成果があげられなかったという評価であった。

その後、2020年を迎える以前より、対岸の中国の湖北省武漢において新型コロナウイルス感染の発生とその拡大が台湾の関係者の間で話題になった。中台間の当局レベルによる公での交流は活発でなかった一方、経済交流は盛んであり、当時は湖北省を含む台湾人の中国往来は頻繁に行われていた。そこで台湾の政府当局は、中国における感染関連の情報の収集、新型コロナウイルス感染の侵入阻止と拡大防止に向けた組織体制作りが進められた。

当時の台湾が中国における新型コロナウイルス感染拡大に積極的に情報収集に取り組んだこと。そして後に、迅速な防疫対策を実施した背景には、2000年初頭、SARS⁸⁾対応で台湾の政府当局が後手を踏み、社会が混乱したことが挙げられる。そこで当時の反省を踏まえ、台湾の政権が新型コロナウイルス感染拡大の防疫対応に向けて対応した。その防疫対策の実行責任者として陳時中衛生福利部長(厚生労働大臣に相当)と唐鳳(オードリー・タン)IT担当大臣を実務責任者として指名した。感染拡大の初期対策としては、二人のリーダーシップが功を奏し、台湾の新型コロナウイルス感染拡大への対応は世界の国々が見倣うことになったことは周知のとおりである⁹⁾。

2020年になって台湾は、新型コロナウイルス感染拡大防止のために日々定期的に防疫に関する情報が発信されるようになり、地域の消費者行動にも影響を与えた。その1つとして、台湾の民衆は、感染防止対策と生活関連の情報収集のために、若いも若きもスマートフォン(以下はスマホ)を使用、普及するようになった。その変化は現地の消費者行動に影響を与え、流通小売ネットワークにも大きな変革をもたらしたといわれるが、具体的には以下のとおりである。

①智慧零售「Smart retail」(スマートリテール)、②OMO「Online Merges with Offline」(オンラインとオフラインの融合)、③行動商務「mobile-commerce」(モバイルコマース)、④業態転型「Business transformation」(ビジネス変革)の4分野において変化が加速した。その概要は以下のとおりである。科学技術の発展により通信環境の改善が進んだ。具体的には、4Gから5Gに変換していったことで通信速度や環境変換が改善した。次に、ビッグデータの情報の蓄積

5) 工業技術研究院, <https://www.itri.org.tw/?idU=1>, 2024年11月5日。

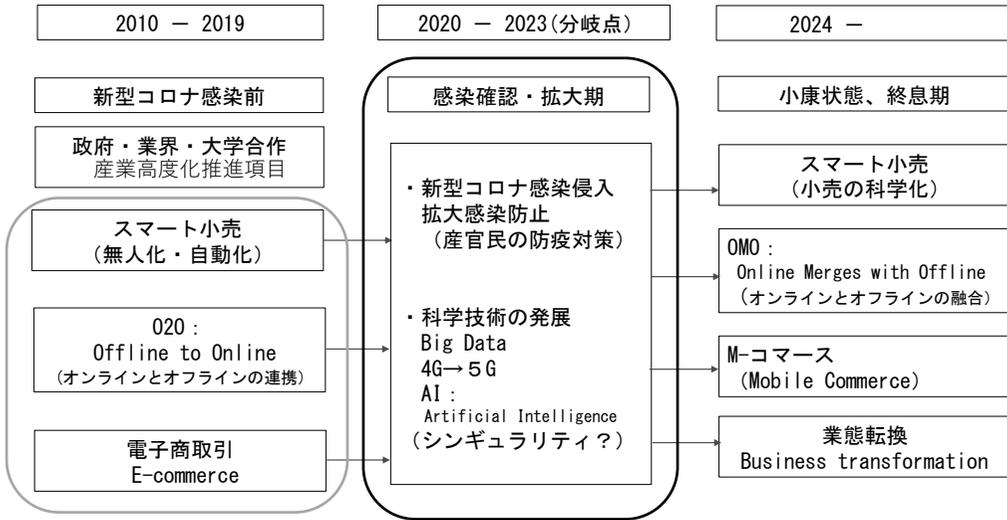
6) 南台科技大学, <https://www.stust.edu.tw/>, 2024年11月5日。

7) Online-to-Offline ともいわれる。

8) <https://www.niid.go.jp/niid/ja/diseases/ka/corona-virus/sars.html>, NIID, 国立感染症研究所, 「SARS (重症急性性呼吸器症候群)とは」, 2024年11月8日閲覧。

9) 千種キムラ (2021)。

図表1 新型コロナ感染拡大が台湾消費者行動に与えた影響



出所：南台科技大学 莊勝雄助理教授が示したドラフトをもとに作成

が進み、企業や業界側で収集・活用することができるようになり、その可視化とデータ活用が急速に進んだ。加えて、この間、AIの活用¹⁰⁾が注目されるようになった。その能力はすでに人の能力を超えたという「シンギュラリティ」に達成したという専門家もいる。今後は、関連技術やノウハウが流通小売だけでなく、物流業界や関連業務などで応用され、業態転換が進むとみられ、消費者行動にも影響を与えると推測される。

以上、2010年代中盤以降、台湾においてITによる産業高度化に関する官学共同プロジェクトが立ち上げられた。しかし、数年が経た時点において、当該地域における消費者行動に関するIT化支援は期待通りに進まなかった。その後、2020年頃に新型コロナ感染拡大と台湾政府当局による防疫対策による「巣ごもり」の時期に突入し、企業や消費者のIT化が必然的に推進する結果となった。このように、当時の期待とは異なる形で台湾消費者はその変化を受け入れることになった。2024年以降は、新型コロナ感染の小康状態・終息期を迎えたが、台湾の流通小売及びその関連業界は、台湾の消費者のニーズに応える形で産業高度化が推進した。

2-2 新型コロナ感染拡大以前の台湾市場及び消費者行動について

新型コロナ感染拡大以前の2010年代に、「無人售」、つまり、無人による小売について、当時の統一超商、つまり台湾セブン-イレブンは導入を検討した。しかし、技術的な課題やコスト面の配慮、当時はそのニーズは大きくなかったことなど、複数の要因から同社は推進を断念した。他

10) AI (Artificial Intelligence) が人の能力を超えるという考え方がある。その時期をシンギュラリティと称するが、2023年にはそれを迎えると唱える説もある。

方、もう1つのプロジェクトである「Xストア」、つまり、完全な店舗の無人化の推進については、第1ステージに達し、第2ステージに移行したとされる。工研院では、機械化で業務の自動化をさらに発展させようとしている。

これらのプロジェクトに関して、台湾の政府関係団体や大学などの教育研究機関が積極的に活動を進めようとした背景には、台湾における人手不足を補うための対策が挙げられる。人手不足による課題解消の対策として、台湾南部のプロジェクトでは、ロボットなどの機械による自動化も同様に進められた。しかしながら、現段階に至るまで期待通りの効果は得られていなかった。

その他、台湾の政府が進めようとしていた産業高度化に関連するプロジェクトについて、当時示されたものの中には、AR「Augmented Reality」（拡張現実）やVR「Virtual Reality」（仮想現実）を含めた、バーチャルリアリティの構想が示された。これらのプロジェクトは、新型コロナウイルス感染拡大とほぼ同時に、関連プロジェクトの推進は中断したような状況になったといわれる。その一方で、グーグル、デロイトなどのIOT関連業界の報告書によると、スマホによる消費行動への普及は、新型コロナウイルス拡大感染拡大期は、それ以前の時期と比較して大きく前進したことが指摘されている¹¹⁾。

2024年は台湾を含め、新型コロナウイルス感染拡大が新たな局面を迎えたといわれる。その一方で、これを契機に、デジタルトランスフォーメーション（以下はDX）による変革時代が到来したといわれる。しかし、DXについて、それが何を示すのか、また、どういうものなのかについて、具体的に明確になっているわけではない。

新型コロナウイルス拡大感染期以降、台湾の流通小売に関わる消費者行動については以下の3つの特徴が明らかになったとされる。1)スマホによる購買行動の過程が個人レベルでその行動の特徴がより明確になった。また、それらデータを使ったビジネスが行われるようになった。2)財務データをもとに入金管理、請求業務などを行う経理業務のビジネスでできるようになったこと¹²⁾。3)得られたデータの小売業への活用である。これらは、いずれもデータの集中管理方式により実現可能となった。

2-3 小売業態のオンライン販売と対面の融合について

—以前は感染防止のためにオンラインを利用していました。しかし、現在は移動時間を節約する強みもあります。他方、小売など、衣料や食品を買う場合は実際に売場へ来て選ぶ消費者は多く、専任の販売員からアドバイスを受けることもできます。

衣料品などの購入に関しては、スマホに気に入った服が掲載されていれば、その商品が掲載されたところを「追跡（検討中）」をクリックする。すると、就業の終了時間が近くなると、現在、

11) Deloitte (2021)「消費産業洞察 新常态下的零售革新」勤業眾信。Deloitte (2021)「2021零售力量與趨勢展望」。Google (2021)「智慧消費關鍵報告」。

12) 類似企業やサービスとしては、日本のTRIEDGE（トライエッジ）がその事例として挙げられる。

滞在している場所の近くにその商品が販売されているという情報が伝達される。そこで試着をしたりして気に入ればオンラインで購入、後日その商品が届けられるということになる。

現在は、個々の消費についてのデータが個人ベースになってきている。つまり、これまでは、店長や店員の予測により対応していた消費行動がデータ化されていた。現在は、そこから得られた結果を確認して対応ができるようになった。また、そのデータは時間についても確認することが可能となった。

顧客の数が少ない場合、デジタル化を進めなくても対応可能だが、そうでない場合はDXを推進するメリットがある。例えばチェーン展開する大規模な企業にとって、データ、AIによる判断は有効な方法といえる。情報処理によって、どのような判断が良いのか、意思決定の支援となる。また、消費者側にとっても、使用ごとに情報データを集めることができ、過去の履歴を使用することで恩恵が受けやすくなる。例えば、グーグルには、アクセスした履歴、実際に対応した履歴が蓄積されており、それを追跡して新たなサービスが提供しやすくなる。小売企業においても、消費者の購入記録、価格などが累積されており、故障などがあつた場合、それに応じたアフターサービスに対応できるようになっている。

このようなマーケティングをO2O、つまり、オンラインとオフラインへ消費者を促す行為となり、これは企業の対消費者へのマーケティングの進化が可能となる。台湾の最大の小売は全聯福利中心¹³⁾(Pxmart)である。同社は、この仕組みを市場において構築しようとしている。他方、同業他社である統一グループである統一超商(President Chain Store Corporation)は台湾カルフルを買収したが、同社も同様のシステムを構築しようとしている。

—— 莊先生は、以前から、コンビニエンスストア業界において、企業が消費者行動を分析する方法として「単品管理」を導入していることに注目されていました。

コンビニエンスストアの大手であるセブン-イレブンは、POSシステムにより、店舗におけるリアルタイムで商品一個単位の販売動向を把握できるようになった。そのシステム導入は「単品管理」と称している。しかし、商品が売れているという情報が得られたとはいえ、その後、誰にプロモーションをかけるべきか、グループやカテゴリー単位で推測することは可能だったが、実際のターゲットは明確でなかった。ところが個人が各々スマホを使用することで、誰に売れているかということが、個人レベルにまで分かるようになった。したがって、プロモーションとなる対象について仮説を設定し、そこから推測する必要はなくなった。

—— 以前、コンビニエンスストアのレジに、顧客の属性を想定して分類と思われるキーがあつたという都市伝説があつたそうです。しかし、個々の顧客がスマホを利用することで、個人

13) https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00268/00040/?i_cid=nbpxnr_parent, 日経クロストrend, 台湾「流通の父」徐重仁の教え, 統一超商(台湾セブン-イレブン)の経営トップだった徐重仁は、後に全聯福利中心に移籍し、経営トップとして2017年まで従事していた。

属性を推察する必要がなくなったということでしょうか。

現在、工研院において実験が行われており、会員登録している人がエリアにいた場合、その人に対してプロモーションの情報を提供することができ、会員である顧客もそのサービスを楽しむことができるようになってきている。このような動きは、実際には新型感染コロナ感染の拡大によって活動は加速されたといわれている。つまり、新型感染コロナ感染の拡大によって、ほぼすべての人にスマホが普及し、使用したためであるといわれている。もともと、スマホ普及には数年以降かかると考えていた。しかし、台湾ではその速度が加速したと分析している。会員を含め、人々は、新型感染コロナ感染の拡大以降、スマホを通して物品を購入したり、商品配達、受け取りの対応をするようになった。実際に、スマホの普及により、オフラインによる対面購買だったものが、オンラインによる購買行動が、通販などに置き換わろうとしている。したがって、オンライン購買に関する技術進歩、データ蓄積を含めて、IOT化が急速に発展することになった。

—— IT化による産業高度化に加え、AIの普及がそれを加速させるといわれています。AIについては、東元グループの執行長だった黄育仁氏が2023年には「シンギュラリティ」、つまり、AIの能力が人を超えるという学者の説を紹介していました。

商店の無人化を進めようとしているプロジェクトでは、現段階では上手くいっていないといわれる。しかし、データとかAIというのは、それを支えるものという位置付けである。つまり、それは戦略を策定するものや業務を行うものの判断材料、判断を補助するものとして位置付けるべきである。現段階でのAIによる業務対応ができる範囲は、言語処理や音声認識、図形、図柄、画像処理、映像の認知、異常や予測などで、創造的、芸術的なこと、臨機応変に判断することなどといわれる。

グーグルの報告書によると、現段階で個人レベルのデータ活用でその行動が推測できている。つまり、スマホで商品購入したものの領収書を発行した段階で、次にどのような商品を購入するか推測できるという。その段階で、その顧客が何を求めているのかを推測できるといわれる。これらの情報を追跡する中で、効果的と思われる広告を行うことができる。その広告には、購入地点、購入過程などの情報がもたれている。以前は、推測でしかなかったものが、かなり高い確率で予想ができるようになる。統計分析としても使える。過去の履歴により高い確率で予測が可能となる。

以前、小売業における購買行動は「ブラックボックス」だといわれていた。それが現在はデータによって購買行動が予測できるようになってきた。例えば、顧客がいつ頃来るのか、購入するのかなど、以前は予測できなかった。しかし、現在は、より高い確率で予測できるようになったといわれる。データ収集が進めば、その精度がさらに上昇していくと考える。

—昨年春に台湾を訪れた際、携帯電話に新型コロナ感染ワクチン証明、税関証明など、情報の一元化が進められました。また、これまで日本では現金決済が多かったのですが、一時、現金に直接触れたくないということで、カードやスマホによる決済が進んだといわれています。

先進国では、特に日本では現金を使用する場面は現在も多いです。他方、中国のように、経済が急速にキャッチアップした国は、現金使用が淘汰されてQRコードなどによるスマホ決済が進んでいるようです。

3. 台湾の飲食、流通小売ビジネスに携わる日本人マネジャーへのインタビュー

安心食品において、新型コロナ（COVID-19）感染拡大が台湾市場及び関連業務に与えた影響について、台湾市場の状況及び事業に与えた影響について、日本人マネジャーに対して以下のとおり、おうかがいした。

3-1 海外派遣マネジャーへのインタビュー（安心食品服務）

日時：2024年1月24日午後

場所：台湾、台北、安心食品台北オフィス

対応：安心食品服務（股份有限公司）、現地企業との合弁企業

福光昭夫 行銷中心 副總經理（マーケティングセンター副社長に相当）

村越茂敏 教育訓練部高級専員（教育訓練部、上級トレーナー専任指導者）

安心食品服務（以下は安心食品）は、海外事業のモスバーガー店舗全体のおおよそ7割の店舗数を有する最大の海外拠点となっている¹⁴⁾。同社は台湾において電機メーカーとして知られる東元グループとの間で設立された国際合弁企業である。それと同時に、モスフードサービス（以下はモス）と安心食品との関係は、フランチャイザーとフランチャイジーの関係となっている¹⁵⁾。

本研究でのインタビューの対象は、福光行銷中心 副總經理（以下は福光）、村越教育訓練部高級専員（以下は村越）である。福光は、今回で3度目の台湾赴任とのことである。福光が3度目に台湾に赴任の当初は、オペレーションセンターの副社長であった。しかし現在は、マーケティングセンターの責任者として同社の副社長の業務にあっている。もう1人は村越で、台湾に赴任する以前はシンガポールに赴任しており、台湾では上級トレーナーの専任指導者として、現地人材のトレーニング等の業務を担っているとのことである。

台湾訪問は、日台間において新型コロナ感染拡大する以前のように、短期間であれば入境ビザ

14) https://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/, モスフードサービス, 店舗・サービス, 海外店舗, 2024年10月22日。

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

なしで自由に渡航できるようになった2023年末以降の翌年1月下旬に同社を訪問した。なお、台湾の業務カレンダーは旧暦を併用しており、残り2週間ほどで旧暦正月の春節を迎えようとしている年末の時期にあたる。したがって、事業者にとっては煩雑期だったものの、当該年度の事業活動を振り返るには適切な時期であったと考える。

——台湾の政府が他の国々に先駆けて、防疫、つまり、新型コロナウイルス感染防止対策が伝えられました。ここ数年間、街の飲食店が閉店している状況が見られますが、この間、同社にはどのような影響がありましたか。

かつて2000年代初頭にSARSが中国南部で発生し、2003年には台湾でも感染が広がって死者が数十名に至った経験がある。その影響から、今回の新型感染症に対して、蔡英文政権のもと、新型コロナに対しては、情報を独自に収集しながら、万全な対応に取り組んできたといわれている。この情報が出てから早々と防疫対策がとられた。実社会における規制の1つとして、行動規制としてソーシャルディスタンスの対策を進めた。もう1点は、店舗の場合、入店する際にQRコードを用いて入店履歴を残すというITアプリを作成、普及させた¹⁶⁾。

当時、台湾のオフィスではテレワークに切り替えた企業が多かった中、安心食品ではオフィスを3か所に設置、3分の1ずつに振り分け、密集しないような方式で従業員を分散化させて業務を行った。従業員の勤務にあたっては、毎回、ビル管理人が入場前にマスク着用及びサーモグラフィを用いて検査を行い、発熱や咳などのチェックを行ってから入室するようになった。加えて、部外者の入室は原則として、お断わりするようにしていた。

関係会社で食品生産、配送業務を行っている魔術食品工業（以下は魔術食品）においては、もっと厳しく、外部からの生産現場への進入は、オフィスとは異なり、かなり長い期間に亘って受け付けなかったとのことである。おそらく、発酵食品などを生産しているような工場では、さらに厳しい入構管理が行われていると思われる。

店内の飲食に関しては、感染症が台湾で拡大してからすぐに、それぞれ1.5メートルの距離を取るよう政府から指導があった。例えば、その範囲内にある椅子やテーブルには、テープで×をつけるような対応をした。したがって、店舗では満席になっても、当初は3分の1、後でも2分の1となっていた。その結果、イートイン¹⁷⁾の顧客売上はかなり減少することになった。モスバーガーの強みは、店舗においてアツアツのものを頂くということで、このような要請は営業上において大きな痛手である。他方、2020年の時は台湾において感染者がほとんど発生しなかったこと。たまに発生した際には、マスコミに大きく報道されることが時々あった程度である。しか

16) 台湾政府当局のIT担当大臣であった唐鳳（オードリー・タン）がそのアプリ開発に携わったとされる。なお、安心食品サービスの親会社の東元グループも、それに関する健康保険関連のアプリ開発に携わっていたとのことである。

17) イートイン・スペース（eating space）、ここでは店内で飲食ができるスペースを示す。

し、感染者が発生した場所では、例えば、百貨店であっても全館閉店するという厳しい措置が取られた。これらは、かつて2000年代初頭のSARS対応を参考にした内容と同様といえる。このような厳しい指導のために目立った感染拡大は見られなかった。

それまでの対策は功を奏していたが、2021年5月頃から他国と同様に、感染者数が急激に増加した¹⁸⁾。その結果、台湾における外食産業の営業が激減することになった。その大きな要因は、同時期に政府の指令で店内飲食が禁止となり、テイクアウトのみの営業活動となった。これにより、多くのレストランは大打撃を受けたが、モスの場合はテイクアウト業務のみとなり、売上が激減し、厳しい状況となった。

その一方で、台湾最大手スーパーマーケットの全聯¹⁹⁾では、この頃から店舗で販売していたサラダ油、米、調味料が、在庫が無くなるほど、飛ぶように売れるようになった。つまり、これまで朝食でさえも外食に頼っていた人の多くが自宅で調理を試みるきっかけになった。飲食を営んでいる同社の従業員においても同様であった。なお、それは現在も続いているとのことで、まさに、都市部に生活する台湾人らしくない消費者行動が根付くきっかけとなった。

安心食品においても、関係会社であり、材料供給業者でもある魔術食品から、レトルトカレーや牛丼など、物販商品も店舗で販売を開始するようになった。このように、イトインで計上できなくなった売上高を、物販商品の販売やデリバリーの強化によって補った。デリバリーに関しては、フードパンダ²⁰⁾が3倍以上に成長した。その後、新型コロナが落ち着いてから、Uber Eatsによるデリバリーも開始した。

——デリバリー業者による配送について、日本側親会社の反応はいかがでしたか。

デリバリー業者による配送の委託業務については、日本よりも台湾側の方が先に始めていた。もともと、台湾では自社のデリバリーを行っていた。実は、店舗の近くであれば、日本でも配達するサービスを行っている店舗もある。これにより、イトインで減少した事業を補った。その一方で、「できたてのアツアツの商品を提供する」とうたっているモスとして相応しいかという自問自答はあった。

モスバーガーは台湾で事業を行って30年を超えた。福光は3度目の台湾駐在になるが、最初はモスといっても、その名前さえ知られていなかった。しかし、現在はタクシーの運転手²¹⁾に小

18) この時期に台湾で感染者が増えた要因として、感染拡大初期の防疫対策に成功したものの、他の先進国に比べ、域内での有効なワクチン普及の遅れが原因といわれている。

19) 全聯 (PX Mart)、台湾全土に約1,000店舗を超える最大店舗数を誇るスーパーマーケット。

20) 日本経済新聞 (朝刊)、2021年12月23日、料理宅配サービス「フードパンダ」を運営する独デリバリーヒーロー、日本事業については2022年3月末までに事業売却計画を示していた。また、競争激化から、ドイツでのフードパンダ事業の縮小について発表していた。

21) 台湾都市部で営業する「タクシーの運転手」について、福光はモスの顧客として最も遠いカテゴリーであると指摘していた。

さな通り（巷）^{ちまた}の交差点名を伝えるより、近くにあるモスの店舗を指摘した方が理解してもらえ
るまで、台湾都市部では認知されるようになった。

——2024年度初頭において、台湾では新型コロナウイルス感染拡大が落ち着いてきました。この間、同社
の事業について、どのような変化があったのでしょうか？

以前のような生活習慣には戻らないという認識である。つまり、これまでほぼすべて外食に
頼っていた人の多くが自炊を始めるようになった。その後、新型コロナウイルス感染拡大が落ち着いてき
たといえる今日になっても、多かれ少なかれ、自炊をする習慣を続けている人は少なくない。そ
の結果、自炊で好きなものが食べられるし、安いということに気づいた消費者も少なくないよう
である。

その事例として、日系メーカーの冷凍食品のように、以前は、手を出すことをためらっていた
台湾の消費者は少なかった。しかし、近年は、それらが簡単に作れて美味しいということに気づ
き始め、スーパーやコンビニなどで数々の商品ラインアップが増え、中食^{なかしょく}が台湾市場に広まる
きっかけにもなった。もともと、台湾は外食天国のような国だったことから、台湾でのモス事業
は脅威ともいえる事態となってきた。

これまでファストフードは、良い場所に出店していれば、ある程度の業績は確保してきた。し
かし、現在はデリバリーの比率が増え、メニューに美味しそうな写真が掲載されていれば、それ
で注文できるので、これまでの優位性に変化がみられる。中には、キッチンしかない店舗、クラ
ウドキッチンでも事業が成り立つようになった。

冷凍食品については、一部の人から体に良くないという言い伝えを信じる風潮が台湾の消費
者にあった。しかし、今回の新型コロナの「巣ごもり需要」は、これまで全く手にならなかった人の中にも市場が拡大するきっかけとなった。その結果、最近では、冷凍食品について、特
に若い世代の消費が拡大する傾向がある。ことに、それほど料理が得意でない人や若い世代に受
け入れられているようである。

ホテルなどの宿泊業界においても、新型コロナ拡大期のレストラン事業は、イートインができ
なくなったことから壊滅状態にあった。そこで、ホテルは、テイクアウト専用の弁当を準備した
り、デリバリーにも対応して事業を繋いでいたとのことである。その一方で、台湾市場は温かい
食事の需要があったことから、コンビニにおいて順番を待つ行列のために複数台の電子レンジが
同時稼働できるような体制を整えたり、職場の中でも、昼食時は複数台の電子レンジやポットを
用意したりして対応することになった。

以上のとおり、新型コロナウイルス感染拡大の時期を通じて、台湾人消費者の飲食に関する行動が大きく
変わった。安心食品の場合、イートインの売上が大きく減少した一方、テイクアウトやデリバ
リーによる売上比率が大きく上がった。ただし、モスの事業では店舗家賃、賃貸費用を支払って
いることから、維持費という部分では負担となった。

今後、台湾モスの顧客は二極化が明確化していくと考える。腹を満たす食事ということだけを考えればデリバリー、あるいは、テイクアウトして持ち帰って食べる方法がある。例えば、テイクアウトは、スピードや便利さを求めている。そこで、現在はスマホでの予約など、時間に受け取れる仕組みを整えており、この類の顧客が増加している。他方、大事な人と良い雰囲気の中で美味しい食事をする場所を求めるといったニーズもある。このように、顧客が求めるニーズへの対応として、モスが「お店はお客さまのためにある」という創業のこころを具現化するための活動の頭文字である HDC²²⁾に加え、S (Speed) を加えて事業を展開している²³⁾。このような変化の趨勢は、日本市場においても台湾市場においても、その収斂が加速されたかのようなのである。また、一気にこのような変化が加速されたようであるが、新型コロナ感染拡大以前のような状況には戻らないと推測している。

——モスバーガーは台湾進出を果たしてすでに30年以上を迎えました。25周年記念の行事は盛大に行われ、マスコミにも取り上げられていましたが、30周年記念は、新型コロナ感染拡大の中でしたが、式典などは執り行われたのでしょうか？

台湾で小規模ながら、新型コロナ感染拡大の中で30周年式典を挙行了。しかし、台湾社会では新型コロナ感染拡大の時期と重なり、外部の人が集まる会合や式典などの開催を行う状況ではなかったため、記者会見が開催できないなど、マスコミを通じて式典開催をお知らせする状況ではなかった。加えて、海外からの来賓や海外派遣者にもビザ申請、10日間の隔離期間が求められるなど、これまでの方式で開催するのは困難な状況にあった。台湾では、新型コロナ感染拡大阻止のための海外との交流の影響は、2023年初頭まで続いた。

——安心食品は台湾以外にも、中国等で業務を行っており、同社が統括していたと思います。現在、中国は6店舗のようですが、都市部以外にも進出しているようです。

中国、豪州のモスバーガーの店舗は台湾の管轄となっている。現在、福光は中国事業の董事長（会長）を2023年6月から務めている。他方、豪州は黄茂雄会長が董事長を務めている。黄会長はオーストラリア事業に思い入れがある。中国事業について、福光は安心食品の副総経理として、廈門の董事長を務めている。しかし、新型コロナ感染拡大に伴い、日本人は入国ビザがなければ中国に渡航できなくなった。また、日本に滞在していればビザ申請はできるが、海外に滞在

22) HDC とは、Hospitality, Delicious, Cleanliness の頭文字をとった、モス独自の活動を指す。<https://www.mos.co.jp/company/csr/society/kyoeikai/>、モスバーガー公式サイト「加盟店とともに」2024年11月26日閲覧。

23) https://encsr.mos.com.tw/article_d.php?lang=tw&tb=3&id=732、「HDSC 訪査機制—食品安全 | MOS CSR—永續摩斯」, 安心食品服務公式 HP, 2024年11月26日閲覧。

している場合、ビザの取得は困難である。加えて、中国国内であっても省を跨いでの移動ができなかった。後に香港から福建省のみの移動であればトランジットで行けることが判明し、2023年11月に視察を行ったという。

中国事業は現段階では、福建省に4店舗、上海が1店舗、無錫が1店舗で、累計6店舗である。中国での店舗展開には、テナントなどの不動産契約が複雑な構造になっている。また、契約を締結しても自治体などの都合で立ち退きを迫られたり、突然の値上げを要求されることがあり、すぐに対応しないと立ち退きを求められることがあった。以前と比べると改善している点もあったかもしれない。しかし、中国ビジネスを継続するのはとても難しい状況にある。それに加えて、中国経済は新型コロナウイルス感染拡大や防疫対策など、長い間ロックダウンしていたため、大きな打撃を受けている。上海においても厳しい状況であり、現在もその状況は回復していない。若者の失業率を含め、中国政府が報告している以上に厳しい状況にあると実感しているとのことだった²⁴⁾。

3-2 海外派遣マネジャーへのインタビュー（微風廣場）

微風廣場実業（以下は微風センター）において、新型コロナ（COVID-19）感染拡大が台湾市場及び関連業務に与えた影響について、同社の日本人マネジャーに対して以下のとおり、おうかがいした。

日時：2024年1月27日午前

場所：台湾、台北、（本社）

対応：微風廣場實業（Breeze Center）

岡一郎 執行常務董事（常務取締役役に相当）

山中真也 執行常務室 特別助理（常務取締役特別補佐に相当）

——岡一郎常務取締役（以下は岡）とは、30年ほど前、太平洋崇光（SOGO）百貨忠孝店の総経理だった際に訪問、インタビューをしたことがありました。

同席の山中氏は執行常務室特別助理（常務取締役特別補佐に相当、以下は山中）として、台湾ではかつて統一グループ²⁵⁾と阪急百貨店が業務提携してできた統一阪急百貨店に勤めていた。同社は高雄と台北に店舗を出店していた。山中は同社において10年契約であり、それが終了し、そ

24) <https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2024-01-17/S7DWXMT0G1KW00>, Bloomberg News 2024年1月17日、中国国家統計局は2023年後半、若年者の失業率の発表は行わないと発表した。しかし、2024年になって若者の失業率発表を再開、一昨年12月は14.9%とのことである。

25) 統一グループは、海外企業と一緒に業務を行った後、その事業の自前化を進めていくのが同社の特徴として挙げられる。垂直ビジネスと称されるように、上流から下流まで、すべてのビジネスを行っているのが統一グループとのことである。

の後は現在の微風センターに転職することになった。山中は現在、微風センター、台北、松高店の店長を担当している。

——今回は新型コロナ感染拡大が与えた影響について、実際以上に恐れて対応していた部分や、台湾消費者に特有害な対応があったと伝わっています。コロナ感染拡大と合わせて、今後はどのようなことが影響があるか、教えてください。

2020年から3年間は新型コロナ感染拡大の時期にとらえている。昨年度（2023年）の売上は95%にまで戻した。あと少しでコロナ以前の状態に達するところまで業績は回復した。本年度は2000年度を超える予算を組んでいる。このように、台湾経済は少しずつ改善していると実感している。

新型コロナ感染拡大が落ち着いてきた現段階において、今後の影響は台湾総統選挙の結果が影響を与えると考えている。総統選挙は1月中旬に行われたが、現段階では何かが起きたわけではない。しかし、今回の結果を受け、中国側は何かこじつけて台湾を威嚇してくる可能性は否定できない。もう1つの選挙は、米国選挙が挙げられる。現職のバイデン大統領は80歳を超えて高齢であることは不安要因でもある。また、競争相手のトランプ前大統領が当選した場合、彼の行動は予測が難しく、為替レートの変動にも影響を与える可能性がある。

——国際政治状況は台湾ビジネスに影響を与えるでしょうか。最近台湾の物価が上がっているようですが、また、円安が進む近年は日本の商品を輸入、販売している御社のような企業にとって良いことではないでしょうか。

新型コロナ感染拡大に伴い、小売業においてスーパーマーケットのニーズが高まった。そこで、今後力を入れたいと考えているのが「業務スーパー」²⁶⁾の台湾事業の支援である。神戸物産が親会社であり、販売会社でもある。エリア別にオーナーは異なり、店舗は日本全国に1,000店舗ほどあり、急成長を遂げており、業界で注目されている。同社が扱う加工食品の多くは中国製である。また、顧客との取引において、現金のみの販売で、カード決済は認めていない。販売商品は安く、ニッスイの缶詰でも市価の半値程度で買える。また、オリジナル商品も多く、それらの多くは同社が中国で生産、加工しているもので、神戸物産がハンドリングしている。

厳格な管理のもとで製造されているので食品は安全、安心といえる。それらの商品が台湾に輸入できるようになればビジネスチャンスはある。微風プラザとしては同社と組んで台湾での事業展開を希望している。しかしながら、台湾は中国で生産、加工した食材や食品を自由に輸入することができない。

26) 神戸物産、業務スーパー、<https://www.kobebussan.co.jp/company/company.php>、2024年11月15日閲覧。

中国で生産、加工した食品や食材について、成分表示以外にも日本から台湾に輸入するときはそれをすべて開示する必要がある。しかしそれを行うと、成分やレシピなどのノウハウがすべて漏出してしまふ。神戸物産の商品は自社開発商品の比率が高く、その多くは中国で生産しているため、その段階で事業推進の意欲が削がれる。そのことから神戸物産は台湾での事業推進に消極的になってしまう。このような事業は、新型コロナウイルス感染拡大だけでなく、中台兩岸関係が影響をしており、そういう理由から、中台双方が交流を進めることで貿易の拡大を図ってもらうことを願っているが、今後も数年間は難しい状況が続くと考える。

台湾でここ数年間、新型コロナウイルス感染拡大による「巣ごもり生活」や海外旅行が自由にできなくなった影響で売上が急増した商品の1つが日本食や日本の食品である。その影響もあり、近年の台湾では和食や日本食のレストランが増加している。したがって、和食の板前や日本食のシェフは年収1,000万円以上稼げるレベルのニーズがあるといわれている。このように、和食を提供する料亭や日本食レストランが増えて日本食の食材販売が倍増している。新型コロナウイルス感染で外食産業が経済的な打撃を受けた一方、この分野では大きな成長を遂げている。加えて、冷凍食品の販売は例年と比較して2倍以上増加したといわれている。微風プラザは、微風スーパーという高級食材を扱うスーパーマーケットを経営、同ショッピングモールに出店している。そこを窓口にして、関連商品を積極的に販売していくべきと考える。

——台湾では、日本の海産物輸入は東日本大震災後の原子力発電所事故の影響を受け、内陸県を含めた地域で生産された食品の輸入が禁止されたままでした。それらの輸入が認められたといわれています²⁷⁾。

台湾において魚などはまだ入ってきていないようである。鹿児島とか、その近郊のものは入りつつある。しかし、現在でも千葉、茨城、福島、宮城などのいくつかの県からの海産物はまだ駄目なようである。したがって、売上回復において目だった変化が見られていない。他方、畜産物は和牛が解禁になった。しかし、値段が高いため、市場に出回るのが遅れている。結局はオーストラリア産の和牛（WAGYU）が台湾市場で出回っている。オーストラリア産は和牛とはいえ、日本産は育成方法が異なるので味に影響がでる。また、日本の和牛は熟成させていることから美味しさは格別である。台湾においても牛肉が育成されているが、台湾特産の牛肉麺のように調理、加工しないと独特の味があって食べにくい。その一方で、豚肉のレベルは高く、台湾では多く消費されている。

27) https://www.maff.go.jp/j/press/yusyutu_kokusai/kisei/240925.html, 農林水産省 HP, 2024年9月25日。農林水産省「台湾による日本産食品の輸入規制が緩和されました」, 2024年11月17日閲覧。 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/saigai/anzen.html>, 外務省 HP, 東日本大震災後の日本産食品等に対する輸入規制。2024年11月17日閲覧。

—新型コロナ感染拡大の時期に消費者が店舗を訪れられないということがありました。その際、同社ではどのような対策をとられていたのでしょうか？

台湾市場において、外出に制限がかかった状況においては、外食産業はかなり落ち込んだ。そこで、食品販売の部門ではテイクアウトの比率を高め、対応した。レストランなどの場合は、弁当を売るなど、イートインができないための対策を行った。また、ウーバーなどの宅配やテイクアウトなどは弁当に置き換わるなどして対応した。台湾の消費者は、新型コロナ感染拡大の時期にテイクアウトによる注文や販売がかなり定着したといえる。他方、もともと冷めたものは食べないという台湾人は少なくなかった。したがって、ほっともったのような総菜を提供する業態が台湾に進出すればビジネスチャンスはあると考える。また、柿安、RF1なども総菜を扱う日本企業は台湾進出のチャンスが広がった。他にも、ユニーで提供している総菜屋、そういうものが求められる。加えて、いかりスーパー、いつみ家、東京では明治屋、紀ノ国屋などは、台湾市場で今後求められる業態である。

台湾において小売業で最もシェアの高いのは百貨店である。百貨店はショッピングモールを含めおおよそ26-27%であり、この比率は20年以來、長らく続いている。他方、日本では百貨店業界が2000年の10%から4%に減少している。その次に台湾で高いシェアを占めているのはコンビニで25%程度である。それに続いてスーパーマーケットが20%程度で、GMS（総合スーパー）は低いが安定成長している。その中で大きく伸びているのは台湾最大の全聯である。

—2024年になって新型コロナ感染拡大が落ち着く傾向にあります。総統選挙が終了し、政治的な影響はあるかもしれませんが、最近の台湾市場の動向はいかがでしょうか？

台湾市場は新型コロナ感染拡大以前の状況に戻りつつあるといえる。新型コロナ感染拡大期にあっても高級品の売上は伸びていた。他方、それほど値段の高くない商品や、いわゆる普及品などの普通の製品、例えば、男性用のカバンなど、台湾製の普及品については、売上が低迷したまままで回復する兆しはみられない。つまり、ブランド品でないと駄目である。ファッションも同様で、消費は女性が中心である一方、男性は何を着ていてもあまり気にかけないようである。

女性用のバッグについては、7、8万元以上しないと購入を控えると思われることもある。シャネル、クリスチャンディオールなど、商品への信頼感が価格となっている。特に台湾ではブランド志向が強いが、日本の場合はセレクト志向が広がっている、台湾も徐々にではあるが変わりつつある。ブランド商品が免税で購入できるデューティーフリーショップが注目されている。その中でも日本では円安もあって大当たりとなっている²⁸⁾。ロッテ免税店東京銀座店、高島屋店

28) <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20231201/k10014273761000.htm>, NHK, 2023年12月1日, 「訪日外国人の免税制度 不正利用の転売横行 制度見直し検討へ」, 2024年11月17日閲覧。

舗の上層階の免税店、松坂屋にも免税店ができています。近年はかなり売れているといわれるが、それまでの3年間は閑古鳥が鳴いているような状況だった。

——昨年は訪日観光客が増、インバウンド需要が戻ってきているようです。台湾におけるインバウンドの状況はいかがでしょうか？

新型コロナウイルス感染拡大時期において、台湾の富裕層は出国する機会はほぼなかった。したがって、国内でブランド品を購入するしか選択肢がなかった。この時期は特に、高級ブランド商品の販売は台湾市場にプラスに働いた。同社には、ルイビトン、エルメス、バーキンなどの海外ブランドの多くを揃えている。つまり、高級品を購入する上層部の顧客は海外に出かけ、海外ブランドなどを購入することができなかった。その代替として国内での消費に回ることになった。その結果、新型コロナウイルス感染拡大期にも拘わらず収益があげられた。しかし、近年は、台湾人が出国するようになったことから売上は元に戻っている。

総括

本研究は、新型コロナウイルス感染拡大が台湾市場と消費者に与えた影響について、台湾市場における飲食、流通小売業の業界を事例として取り上げて考察を行った。その方法は、日台合弁企業や台湾企業でビジネスに携わる日本人マネジャーへのインタビューをまとめたものである。

本研究の分析にあたって、第1に、台湾の研究者より、新型コロナウイルス感染拡大時期とその後における台湾市場や消費者の動向についてうかがった。実は、その当時より新型コロナウイルス感染拡大以前に、台湾は産官学により流通小売関連業務を支援、産業高度化を推進するプロジェクトを立ち上げていた。しかし、当時は消費者ニーズに結びつかず、計画が予定通りに進まなかったという。後に新型コロナウイルス感染拡大が台湾に影響を与え、官民挙げて防疫対策を講じた。その副産物として、台湾でスマホやインターネットが普及し、結果として台湾消費者のニーズに応える形でITを軸とした産業の高度化が推進した。

第2に、台湾でモスバーガーを営む安心食品の日本人マネジャーを訪ねた。同社は台湾市場などで店舗展開をしており、新型コロナウイルス感染に政府が厳しく「防疫」に取り組んでいたことを実感したという。その背景には、2000年初頭にSARSが中国南部で発生し、台湾にも感染が広がった苦い経験があった。今回の新型コロナウイルス感染に対して、オフィスなどではソーシャルディスタンスを設定、店舗では入店の際にQRコードを用いて入店履歴を残すアプリを普及させて対応した。その間に街にあった飲食店が閉店したり、業態変更をしたりしていたとのことである。ただし、同社は早い段階で宅配サービスを積極活用したことで、同業他社より早く苦境を脱することができたという。

新型コロナウイルス感染拡大期間とそれ以降、台湾人の消費者行動について、外食などの飲食業が店舗

展開できなくなった²⁹⁾。その中で、消費者は自炊のため、スーパーマーケットで、サラダ油、米、調味料の売上が増大したという。これまで外食に頼っていた人たちも自宅で調理を試みるきっかけとなり、その後も元に戻る様子は見られない³⁰⁾。新型コロナ感染拡大は、台湾人の飲食習慣や消費行動に影響を与えたことに大変驚かされたとのことであった³¹⁾。

第3に、台北で高級ショッピングモールを展開する微風プラザの日本人マネジャーにインタビューを行った。同社では、2020年から3年間で新型コロナ感染拡大の時期ととらえているとし、2023年には売上はほぼ回復、台湾経済は少しずつ改善していると実感しているとのことであった。

当時、新型コロナ感染拡大に伴い、小売においてはスーパーマーケットのニーズが高まった。そこで、今後力を入れたいと考えているのが日系スーパーの台湾事業の支援である。しかし、企業によっては、中国で加工業務を対応しているため、進出にあたって多くの課題があるという。

台湾ではここ数年間、新型コロナ感染拡大により海外旅行が自由にできなくなった影響で、日本食の売上が急増したといわれる。新型コロナ禍では台湾の外食産業は経済的な打撃を受けた一方、近年は和食や日本食レストランが増加し、成長を遂げている。加えて、冷凍食品の販売が例年と比較して2倍以上に増加した。同社は自前で日本商品を多く扱う高級スーパーマーケットである微風超市（微風スーパー）を営業している。そこを窓口にして、関連商品を積極的に販売したいとのことであった。他にも、微風センターには多くの飲食や食品店舗が入店している。そこで食品販売の部門ではテイクアウトの比率を高めて対応した。レストランなどは、弁当販売に切り替えたり、ウーバー等の宅配やテイクアウトなどは弁当に置き換わるなどで対応した。台湾の消費者は、新型コロナ感染拡大の時期にテイクアウトによる注文や宅配業務がかなり定着したといえる。その一方で、台湾では2011年の東日本大震災による原発事故の影響を受け、当該地域からの海産物や食品の輸入は長らく輸入が禁止されていた。現在は部分的に開放されているものもあるとはいえ、ストップしたままのものも少なくないという。

新型コロナ感染拡大期にあっても高級品の売上は伸びた。他方、それほど値段の高くない汎用商品や、いわゆる普及品などは、売上が低迷したままで回復する兆しが見られない。台湾の富裕層は新型コロナ感染拡大の時期に出国できなかった。その結果、海外のトップブランド商品は台湾市場において売上増加となった。同社は高級ブランド商品を販売していたので、全体業績としてプラスに働いたという。

以上、新型コロナ感染拡大が台湾の飲食、流通小売業に与えた影響について、台湾の流通・小売業研究者及び在台湾日本人マネジャーへのインタビューを行い、事例分析を行った。そこには、感染症の拡大だけではなく、政府当局の政策、技術発展、消費者行動の変化など、企業を取り巻

29) 金子 (2021), pp. 9-10. <https://www.pref.fukuoka.lg.jp/uploaded/attachment/148182.pdf>, 2024年11月18日閲覧。

30) 林・森 (2024), https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2024/cc/0226_1, 2024年11月18日閲覧。

31) 2024年10月 みずほ銀行, 「台湾の主要経済指標の動向」(2024年10月号)によると, 2024年は前年同月に対して同等, 増加傾向にある回復基調にあるといえる。

く環境には、多くの環境要因が複雑に絡んでいること。また、今日まで新型コロナウイルス感染拡大が小康状態にあり、人類は付き合い方を学習してきた。しかし、一度変化したものは元に戻らないものも少なくなく、企業が台湾で長年かけて築き上げたビジネスモデルであっても、常に環境の変化に適応していかないといけないということがわかり、事例研究は示唆に富んだものとなった。

主要参考文献

- 千種キムラ・スティーブン（2021）『新型コロナ〈感染ゼロ〉戦略，ニューージーランド』作品社。
- 林裕之・森健（2024）「コロナ禍以前の生活に戻せない日本人～戻らない日本人の余暇消費と新需要開拓の必要性～」，野村総合研究所，2024年2月。
- 金子翔平（2021）「台湾における新型コロナウイルス感染症の拡大と経済への影響」公益財団法人日本台湾交流協会台北事務所。 <https://www.pref.fukuoka.lg.jp/uploaded/attachment/148182.pdf>
- みずほ銀行，台北支店，台中支店，台湾営業部（2024年10月），「台湾の主要経済動向」。

[中国語文献]

- Deloitte（2021）「消費産業洞察 新常态下的零售革新」勤業眾信。
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/consumer-business/rp211123-2021-cnsr-insights>，2024年11月26日閲覧。
- Deloitte（2021）rp210601-2021-cnsr-trend-tc%20.pdf，「2021零售力量與趨勢展望」，2024年11月25日閲覧。
- Google（2021） https://services.google.com/fh/files/misc/2021_google_taiwan_commerce_whitepaper.pdf，「2021 智慧消費關鍵報告」2024年11月25日閲覧。