

モスバーガーグループの海外事業を牽引する安心食品サービス

台湾の外食チェーンとして2番目に多い220店(2012年4月現在)を展開するモスバーガー。同店を運営する安心食品サービスは、1990年に日本のモスフードサービス(MFS)と台湾の大手電機メーカー東元電機(TECO)の合弁会社として設立された。台湾のエリアフランチャンジーとして成長を続けるだけでなく、2010年には中国大陸(福建省)、2011年には豪州市場への進出も果たしている。なお発展を続ける「異業種提携」の歩みと展望について、同社の黄尚仁執行副総経理、松瀬寛彦副総経理の両氏に伺った。



黄尚仁執行副総経理



松瀬寛彦副総経理

安心食品設立の経緯と背景について

(黄)MFSの櫻田慧会長(当時)と当社董事長で東元電機会長の黄茂雄との出会いがきっかけです。黄は日本経験が長く、二人の間に文化的に語り合える土台があったことに加え、逆説的ですが、櫻田会長は東元が飲食事業の経験を持たない点を評価されたようです。櫻田会長は台湾の同業者10社以上に会った上で、飲食事業者としての「癖」がない東元の方が、モスバーガーの理念を素直に受け入れてもらえると考えたのだと思います。

(松瀬)櫻田会長は相手のノウハウよりも、考え方を重視していました。東元は台湾を代表するメーカーであり、品質に対するこだわりは強い。黄会長もモスバーガーの理念に共感していました。それで意気投合できたのだと思います。安心食品は今では1,000名規模の組織になりました。日本人は私を入れて2名のみ、残りはほぼ全員が生え抜きのスタッフです。進出当初のオペレーションはMFSが関与する場面が多かったのですが、20年を経て、今や台湾人が運営する台湾企業になったと言えるでしょう。

合弁事業のシナジーと衝突について

(松瀬)合弁の効果としては、いち早く「地域密着」の運営ができるようになった点が大きいですね。進出当初は東元の知名度、信用力が店舗開拓や人材確保の面で力になりました。当時は「東元のモスバーガー」と言って物件を探していたほどです。もし独資で出ていたならば、事業が軌道に乗るまでにずっと多くの時間を要したと思います。

(黄)もちろん意見の相違もありました。最初に議論になったのは加盟店を作るかどうか。(当時台湾に駐在していた)櫻田厚現社長は日本で成功したフランチャイズ中心の経営を望んだのですが、当社は全店直営にこだわりました。店舗

展開の効率・コスト上はFCの方が良いのは確かです。しかし、黄(董事長)は「台湾では日本と違い、FCでは商品や店舗運営の質を担保できない」と考えていました。結局当社の意見が採用され、台湾のモスバーガーは今に至るまで全店直営です。この時だけでなく、日本側が我々の意思をよく尊重してくれたことが、合弁事業発展の基礎となりました。モスバーガーの核心価値である「美味しさ、安全、健康」が守られるのであれば、後は台湾にまかせる、という日本側のおおらかさがなければ、今日の台湾モスバーガーはなかったと思います。

ブランド浸透の経緯と現地化の取組みについて

(黄)モスバーガーのブランド価値は当初は全く認知されていませんでした。当時の一般的な台湾人のイメージは「ハンバーガーはジャンクフード」、「モスバーガーは米系チェーン店のコピー」というものでした。こうした中、当社は美味しさだけでなく、消費者の健康や食材にこだわる姿勢を貫き、10年をかけてようやく、既存のハンバーガーチェーンと異なるマーケットポジションを得ることができました。店舗の拡大が急速に進んだのはそこからでした。最初の十年にオープンしたのが40店程だったのに対し、次の十年には180店を開設しました。

(松瀬)ブランド価値を守る一方で、台湾事業の成長の背景としては現地化の取組みも重要です。現地スタッフが主体となり、台湾人の好みに合ったメニュー作りや販促をよく展開できたことが大きいですね。売れ筋のライスバーガーや季節限定商品(ex.2011年販売の「大阪焼漢堡 たこ焼きバーガー」)など、商品ラインナップの4~5割は現地で考案されています。また、台湾市場の特性として、日本ブランドに対するイメージが良いことや、「三食外食」の習慣が浸透して

日台アライアンス特別インタビュー

いる点もプラスに働きました。台湾の店舗は日本と比べて、朝食メニューの売上貢献が大きいのが特徴的です。

中国事業について(*安心食品、MFS、台湾伊藤忠など7社のシンガポールの合弁会社の中国子会社が福建省ほか6省1市のエリアフランチャイジーとして展開。安心食品は2012年に広東省にも現地法人<MFS、香港新世紀餐飲投資との3社合弁>を設置している)

(黄)2010年2月にアモイ(福建省)に1号店をオープンさせた後、現在は福州、泉州を合わせた3都市で計19店舗を展開しています。大陸事業へは安心食品から36名を派遣しています。うち20名が店長、残りが現地法人のオペレーション人員です。現地籍の店長はまだ数人程度であり、トレーニングを進めています。店舗のオペレーションモデルは台湾も大陸も基本的には同じなので、台湾人スタッフはほぼ即戦力になります。一方、商圈の調査や新規店舗の開発については、都市構造や商習慣の違いがあり、台湾のやり方をそのまま導入することはできません。台湾の都市部では住宅地とオフィス街が重複するエリアに路面店を出す方針を採っているのですが、大陸にはそうしたエリアが少なく、人が集まる場所を探すと、賃料が高く、交渉が難しい駅前になりがちです。それだけではなく、大陸では物件の大家とオーナーが違うケースが多く、その間に何人も「又貸し」している権利者がいるため、最終的な賃料が跳ね上がってしまいます。コストを抑えつつ店舗開発の効率を上げるためには、一番「川上」のオーナーに直接コンタクトするなどの取り組みが必要です。大陸事業ではこれまで、時間をかけてこうしたノウハウを学んできました。

2011年には豪州にも進出しました(*安心食品、MFS、東元電機などが合弁会社を設立)。なぜ台湾企業が日本企業の豪州事業パートナーとなりえたのでしょうか

(黄)これまでの信頼関係はもちろん、東元の20年に渡る豪州事業の実績が評価されたためだと思います。豪州は、東元のモーターや家電の重要な市場であり、大都市にはいずれもオフィスがあります。これは大陸事業についても言えることですが、地元政府との人脈など、東元から必要なサポートが受けられることは、安心食品の海外事業の強みであると言えます。また、豪州ではキッチンスタッフとしてワーキングホリデーで渡豪した台湾人を雇用しています。皆、台湾のモスバーガーで勤務経験がある人材です。かつての仲間が豪州で再び力になってくれているわけです。豪州の人口

規模はほぼ台湾と同水準ですが、ハンバーガー市場のポテンシャルは大きい。これまでに3店舗を出店していますが、将来的には300~400店まで拡大させたいですね。

台湾事業の展望について

(松瀬)台湾事業もまだまだ発展させてまいります。まず台北については、MRT(台北メトロ)の延伸に伴う駅前開発など、新しい動きに対応した出店を進めます。これと、中南部諸都市での出店拡大、台東や雲林などの未進出地域への出店を並行して行ってまいります。最終的な目標値というわけではありませんが、(台湾最大の飲食店チェーンである)マクドナルドさんの現在の店舗数(約350店)ぐらいまでは、十分に店舗余地があるかと思えます。

グループ全体における台湾事業の意義について

(松瀬)台湾に来て感じるの、日本と同じ理念を追求しつつも、事業を進める上での発想が違うという点です。私見ですが、日本人が過程を重視し、「結果は後からついてくる」と考えるところを、台湾人は「結果を出すためにはどんなプロセスが必要か」と考える。このプロセスは、目標の達成状況や市場環境の変化に応じて臨機応変に変わります。こうした柔軟な対応ができる組織は、台湾のような変化が速い市場や未知の要素が多い海外市場では、特に力を発揮します。この意味で、安心食品の海外事業のフィールドは将来さらに広がっていくと思えます。

今、モスバーガーグループでは、日本と台湾、台湾とシンガポールなど、拠点間の人・情報の交流を活性化させています。同じブランドを運営しながらも、異なる市場で働き、異なる発想と事業ノウハウを持った仲間同士で刺激し合うことができるのは、台湾事業20年の大きな財産の一つだと思います。

ありがとうございました。

安心食品服務(股)の基本データ

会社名	安心食品服務股份有限公司
設立	1990年11月
董事長	黄茂雄
資本金	2.94 億元
社員数	約1,000名(内日本人2名) *店舗スタッフを含む
事業内容	台湾、中国大陸、豪州でのモスバーガーの展開

注)2012年4月時点のデータによる。
出所 公開資料及びヒアリングよりNR1整理