

サービス産業の国際展開調査

株式会社モスフードサービス (国内)

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【会社名】株式会社 モスフードサービス

【インタビュー相手】執行役員 海外本部長 山口伸二様

海外企画部 シニアリーダー 田口学俊様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年7月8日

Q. 海外進出の動機を教えてください。

海外進出のスタートは台湾からでした。1989年、台湾に合弁会社を設立、1991年に台湾1号店を出店しました。1992年にはシンガポールに合弁会社を設立し、1993年に1号店を出店しました。このどちらのケースもきっかけは海外の現地企業からぜひ自国でやりたいという熱烈的なオファーがあったからです。

2006年には香港に100%の子会社を設立しました。(香港以前の台湾・シンガポール進出は合弁形態でスタートしています。)

香港はシンガポール進出から実に13年が経過しています。

これは、この間バブルが崩壊し、「国内事業への集中」という会社の方針が出され、新規の海外進出が一時、ストップしていたことによります。

その後、再び日本の市場に変化が起こり、台湾・シンガポールの好調に推移する業績を鑑みた結果、再度、社長の櫻田から「海外出店強化」の号令が出され、現在に至っています。

香港はGDPをみても経済が好調であり、購買力も高い。2006年10月オープンの香港第1号店出店時には90分待ちの状態が3ヶ月も続きました。これは台湾・シンガポールからの(華人圏の)情報流通の高さに助けられたことが大きい。台湾・シンガポールでの大盛況ぶりが(華人を通じて)香港に伝わっていたのです。先に進出した2カ国の経験を、香港で活かすことができたのも成功要因のひとつだと考えています。

2006年にはタイで合弁会社を設立し、2007年の3月にタイで第1号店を出店しました。この勢いで「日本のモス」から「アジアのモス」を目指しています。タイは日系企業も多数進出しており、また自動車産業の盛り上がりもピークを迎え、人々の活気や景気の状態を見ても好調です。タイも現地企業からのオファーにより当社の進出が実現しました。

インドネシアは2008年12月に1号店をオープンしました。こちらも現地からの熱烈的なオファーがありました。インドネシアはここ10年間で一番熱烈に引き合いがあったのではないのでしょうか。インドネシアにはとてつもないお金持ちがおり、彼らはシンガポール(の市場)をみえています。シンガポールはいわば「アジアのショウウィン

ドウ」のようなものです。華人ネットワークを通じた横展開も強い。ジャカルタの人口は1千万人おり、そのうちの2~300万人は華人系が占めています。1997年の通貨危機以降、経済は順調に伸びており、人口数からみても大きいマーケットです。インドネシア（人）の富裕層には、「とにかく金をだすからモスバーガーをやらせて欲しい」というスタンスでアプローチしてくる方がいます。「金を出すから」というようなパートナー候補は「モスバーガー」というブランドが欲しいようです。スターバックスやマクドナルド、バーガーキングなどのブランド企業をインドネシアで自分が展開することが一種のステータスになっているのです。今回は、数多くのオファーの中から現地で働く日本人の方をパートナーに選定しました。モスバーガーの商品そのものが大好きであり、また当社の理念もよく理解してくれている方です。選定の一番の決め手は「ぜひモスバーガーがやりたい」という志が強かったからです。

Q. 海外現地で「よいパートナー」と出会えるコツはどのようなことなのでしょう。

パートナー候補と話をしていくなかで、「熱意」を感じられるかどうか最大のポイントでしょう。モスバーガーのビジネスは初期投資額が大きいことからかなりの投資となります。ビジネスの話を進めていくうちに何年で投資が回収できるかということとなりますが、飲食業は投資の回収まである程度長い期間が必要となるビジネスです。投資の回収までは凡そ10年かかる例もあります。「投資、即リターン」という考えではダメです。必ずこのビジネスを成功させるという意志と粘り強くビジネスに取り組んでもらう根気が必要となります。もし、資金がショートしても追加でポンプインできるくらいの体力（財力）も不可欠です。モスバーガーの考え方に共感でき、なおかつ資金力のある企業が「よいパートナー」ということになるのです。

Q. だいたい「10年」くらいの期間が経営安定化の目安となるのでしょうか。

目標は3年で営業利益を黒字とし、5年で会社全体を黒字となるよう設定しています。しかし諸条件により、遅れが生じることもあります。このあたりを考えれば、だいたい10年で安定と考えてよいでしょう。オーナーにもこれくらいの期間の長期ビジョンで構えてもらっています。

Q. 海外進出にあたり、本社での意思決定のプロセスはどのようなものでしたか。

進出先のパートナーが決まればあとは速いものです。但しパートナーの決定まではじっくり精査しています。合弁の話を先方からもらってから条件をつめるまで半年から1年はかかります。さらにお店をオープンするまでもう1年といった感じです。

Q. 海外進出するまでの準備はどのようなことをされるのでしょうか。

それこそジェトロさんで提供されている海外の基礎情報を参考とし情報収集を進め、スクリーニングをした後に具体的な現地での物価や、ショッピングセンターの立地などの現地項目のフィービリティ調査を手がけます。しかしあくまでも「数字は数字」であり、一定の目安にはしますが、それが情報の全てとは判断しません。

Q. やはり現地での「体感調査」は重要なのでしょうか。

体感調査はとても重要なポイントです。メインストリートの観察をしたり、現地のショッピングセンターをたくさん見て回ります。平日、休日、朝昼晩のケースに分けて観察もします。現地の雰囲気や活気を肌で感じる情報が重要なのです。

Q. 海外本部の体制を教えてください。

現在は（山口本部長以下）15名体制です。海外本部という体制になったのは2010年2月です。今後人員規模も拡大していく予定です。

Q. 本社内の海外派遣人材の選抜などで資格要件はあるのでしょうか。

海外に派遣される駐在員は営業経験者であること、つまり「店長」や「スーパーバイザー」の経験が必須要件となります。

Q. 本社の人材は海外ビジネスに対する意識は高いのでしょうか。

年代にもよりますが、20~30才代の社員は海外に行きたいという人材が多いと聞いています。特に近年新卒で入社する人材は海外で仕事をしたい人間が多いようです。現在は、海外本部が一番の人気部署です。ただし、海外人材の育成という面ではまだまだこれからで、苦勞もあります。

Q. 海外駐在員が持つべきキャリアは凡そどのようなものなのでしょうか。

だいたい10年くらいの社内キャリアが必要でしょう。そのことから30代前半~40才前後が海外派遣の対象となります。それ以上となると、それまでのキャリアも大きく変わってきてしまうので対象とはなりにくくなっています

Q. 一般的な御社入社後のキャリア形成はどのようなものなのでしょうか。

まず、全員店舗に入り、現場の経験を積んでもらいます。最近ではだいたい4年目くらいからやっと店長となり始めます。海外進出が急拡大していることから多様な人材が海外で必要となってくるため、海外人材のローテーションは今後もっと活発になっていくでしょう。

Q. 海外赴任を打診したときの社員の方の反応はどのようなものなのでしょうか。

海外赴任のオファーを受けると、大体の候補者はポジティブに捉えてくれています。海外派遣のシステムも整備されてきているので駐在員のローテーションも考えています。現在、海外派遣のシステムは既進出国で仕事に慣れてもらい、新規国での出店時に駐在国から派遣されるというサイクルにしようとしています。新規国でのビジネスを立ち上げる要員候補として、既存国で業務のステップを踏んでもらう形式です。今後は海外要員の選抜基準をもっと明確に定めていきたいと思っています。

Q. 海外進出時に体験されたご苦労を教えてください。

店舗の出店、撤退というのはとても大変ですが、よくあることです。基本的には現地の人材が現地の事情をよく分かっているもの、と考えています。立地などについては、本社から派遣される人材より断然詳しい。従って物件の選定などは本社でも調査はしますが、大体が現地からの申請を基本的に了承する「承認ベース」となっています。

Q. 海外に派遣される駐在員の役割はどのようなことでしょうか。

本社から派遣されて海外に駐在している人材が、現地と本社の潤滑油の働きをしています。海外に派遣される人材は現地社会に入り込んで一緒にやっていく、というスタンスです。そのため業務のデマケーションは行っていません。現地の人たちと一緒に仕事をやってもらう。そのことから駐在員の機能が最重要となり、その人材の持つスキルにビジネスの成否はかかっているのです。駐在員は板ばさみで大変な思いをしています。現地の人間をなだめ、一方では本社を説得するという役割です。私（山口部長）はハワイ、台湾、シンガポールと経験しており、シンガポールでの経験が一番長いものです。

Q. 山口様が体験されたシンガポールでのご苦勞はどのようなものでしたか。

シンガポールの会社は最初、合弁でスタートしています。現地パートナーがオフア
ーしてくる店舗立地場所と本社の意向とがうまくかみ合わない場合は、調整に時間か
かかりました。

Q. 台湾は既に 150 店舗を突破。台湾での経営のポイントは。

台湾の駐在員は副社長ポストとなります。現地パートナーの会長との折衝に一番骨
が折れます。しかしながら海外派遣員として現地に赴く限りは、現地の会社の人間に
なってもらうように伝えていきます。本社の悪口はいくら言ってもらっても良いので、
とにかく現地（会社）の人間となってもらう。但し、本社からの代表者として絶対に
譲れない境界線は明確にもってもらう。このライン引きがとても重要なのです。

Q. 山口様が海外赴任されるときには、社内に海外進出のノウハウはありましたか。

ノウハウは蓄積されつつありましたが、まだ自由裁量の部分が多かった。そのため
個の責任で好きにやれた点もありました。現在ではその頃から蓄積されたシステムを
活用しつつ私（山口部長）のなかにも経験の蓄積があるので、駐在しているものから
相談を受ければアドバイスをし、必要であれば、対処も判断もします。

Q. 海外現地における現地人材の活用策について教えて下さい。

中華圏の人々はとにかく自己主張の強い方が多い傾向にあります。「オレは悪くない
」というスタンスから入ってくるのです。例えばお客様からクレームがあったとし
ても「客が悪い」といって引かない。そのような際は「人間として、こうしてもらえ
ば嬉しいでしょう」というところから教えていきます。釈迦に説法状態でも、毎日毎
日、半永久的に言い続けるしかありません。現地でも新しい人間はどんどん入ってき
ます。そのため常に教育していかなければなりません。マニュアルを活用し、社員会、
店長会、さらにパート・アルバイトの会を毎月開いて教育しています。また店の週報
は必ず毎週提出してもらっています。締め切りを設定して規約化しているので、現地
の人間はしっかり出してくれます。この点はしっかりとコントロール出来ています。

Q. 接客に関する現地人材へのナレッジの移転には、どのようなご苦勞があるのでしょうか。

これにはたいへん苦勞しています。サービスは付加価値そのものです。いくらでも手を抜くこともできるし、いくらでも厚くすることができます。まずはマニュアルをしっかりと守ってもらうことから始めます。マニュアルを守ることができていれば、現地の外食サービスの中では（相対的に）かなりのレベルに達します。あとは店長会、パート会などでビデオを使った教育や、OJT で教えていきます。パート、アルバイト人材も現地のオフィスに来てもらって研修を受けてもらっています。サービスは息の長い教育です。

Q. 現地人スタッフの定着率はいかがでしょう。

シンガポールのスタッフは年配の定着率が高い。居心地がよければ長く働きたいと思うでしょう。日本でも年配の人材活用をしておりますが、シンガポールはそれ以上です。50 才代の女性が多い。というのも、シンガポールでは共働きが定着しているため 20~40 才代の女性はちゃんとした生業をもっています。また大学生は勉強が忙しいためアルバイトするという概念があまりありません。その結果、高校生と年配世代が店舗スタッフの主な内訳となります。高齢者をうまく活用していかなければ、サービスの価値は上がっていかないと思っています。

Q. サービスのレベルを日本のレベルにまで向上させる工夫はありますか。

「教える人間」のレベルにかかっています。とにかく、進出 1 号店の際の教育が一番肝心です。出店時はオーナー、店長に日本へきてもらい研修を受けてもらいますし日本からもトレーナーを派遣します。最初にしっかりと店の「レベル」感を提示します。1 号店でバシッとモデルを叩き込むのです。進出 1 号店出店時には日本からの派遣人数も多めにし、時間もかけます。シンガポールの 1 号店立ち上げは、私（山口部長）が担当したのですが、よい面も悪い面も含めて自分の「くせ」がいまでもシンガポールの店舗に残っていたのには驚きました。「悪いことは直せ」と言っていますが・・・最初によいものを伝えれば伝統として枝葉のように受け継がれていきます。マニュアルでは表現できない部分の暗黙知、雰囲気のようなものが伝わるのです。これが DNA として受け継がれていくのです。

Q. 現地人材を日本に呼び寄せる形態での研修制度はありますか。

あります。3 週間が基本のパッケージです。まずは座学でモスのポリシーを学んでもらい、本社にあるキッチンに入ってトレーニングをします。そして実際に日本の店舗に出て OJT をします。その後、シンガポールのオフィス、店舗にてさらに研修を積ん

でもらう。経理や POS、オフィスの設計まで、会社のマネージメントの部分を読んでもらうこともシンガポールで実施しています。言語や会社の規模を考えれば日本ではなく、シンガポールが一番よいモデルになります。日本の本社では規模が大きく、海外での会社設立に比すると参考にならない部分が多いのです。

Q. 海外での経営の中で、日本人の役割はどのようなことでしょうか。

合弁の場合、最低一人は日本人を置きます。これは出資比率の関係もあります。主に経営と指導、本部とのパイプという役割があります。通常は、現地会社の社長は合弁先の現地の方に社長となってもらいます。

Q. 「現地に任せる」という方針は進出当初から本社内にあったのでしょうか。

最初からそのつもりというわけではありません。しかし、現地の経営が安定すれば、財務と営業は現地人材に任せたい。むしろ、シンガポールには今後新規海外出店する際の日本人材のためのトレーニングセンターとしても機能して欲しいのです。将来を任せられる現地人材は確実に育っています。シンガポールの社長は私（山口部長）が担っていますが、いずれはシンガポールの社長も現地に任せたいと思っています。現在、海外の人材を本部に呼び寄せて活躍してもらっています。今後は日本と海外の人材交流ももっと活発に行っていきたい。現地の人材にも本部でもっと活躍してほしい。グローバルな人材という意味では、シンガポールや香港の人材は、英語も話せ目も海外を向いており、広い視野をもっています。そういう人材を活用していきたい。将来は「世界のモス」として、アジアからヨーロッパ、北米市場にも進出したいと思っています。日本初、外食ブランドのグローバル企業を目指しています。トヨタやパナソニックのように世界レベルに引き上げていきたい。そのためにも現地人材の育成、活用は必須になってきます。