

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
(海外 : シンガポール)

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】MOS FOODS SINGAPORE PTE LTD（モスフードサービス株式会社）

【インタビュー相手】General Manager, Merchandising 渋谷祐一様

【インタビュー地】シンガポール

【日時】2009年11月19日

Q. 海外勤務を希望されていましたか。

はい。シンガポールに赴任は去年(2008年)6月です。赴任する5年くらい前から毎年海外転勤の希望は（人事アンケートで）提出していました。私は学生時代に語学の勉強などに取り組んだわけでもなく、海外に関わることはありませんでした。しかし、モスフードでの仕事を積んでいく中で、海外では幅広く業務を経験でき、自分のためになると思い海外赴任を希望しました。会社自体も海外事業を拡大していくというタイミングもありました。日本での業務は営業部勤務に長い経験を持ちます。店舗勤務から始まって、現在入社17年目です。赴任直前はSV（スーパーバイザー）で、フランチャイジーの指導を担っていました。店舗での経験は6年半、店長も5年で3店舗経験しました。なお、SV職は8年程携わっていました。

Q. 海外勤務に向けた準備はどのようにされていましたか。

実は海外勤務を希望してはいたものの、国内での仕事の忙しさを言い訳に、特別な準備はしていませんでした。シンガポールに赴任してから英語学校に通い頑張っている、という状況です。

Q. 海外勤務にあたり、業務知識の準備はされましたか。

海外赴任が決まってから2か月準備期間がありました。研修ということでシンガポールにも事前に来ることがあり、その際にシンガポール社の社内を見せてもらいました。また、台湾にある食品加工工場も事前に視察して勉強しました。このシンガポールと台湾の両方の視察を合わせて1か月弱の期間がありました。さらに海外店舗の営業も勉強しました。広く浅くではありますが、幅広く業務をカバーしたのです。そのことから心構えはできた状態でシンガポールに赴任することが出来ました。

Q. 現地人材とともに働く際のご苦労はありますか。

現地人材に関して特に困ったことはありません。いまシンガポール社に所属する現地人材のメンバーには、モスフードシンガポール創業時のメンバーが多く残っています。（海外本部長である）山口（様）がシンガポール社オープン当初から、モスフードの企業理念を現地人材に叩き込んでいます。それを私も感じることができます。日本のモスフードのスタッフ（の雰囲気）と変わらないではないでしょうか。たとえ語学の壁があっても、コミュニケーション自体はしやすい。つまりモスバーガーという「根本」が同じなのです。

Q. 「仕事のしやすさ」とは具体的にどのようなことなのでしょうか。

弊社の経営理念は、「食を通じて人を幸せにすること」です。経営目標は「人間貢献、社会貢献」です。当社はこれをひたすら実践してきました。この理念が現地人材と共有できています。そのため、やりたいことがすぐ浸透できます。創業時に加わった現地人材のメンバーがこの理念を理解しており、そして新しく当社に加わる現地の人材にその理念を伝えてくれています。このことは創業メンバーと日本人駐在員である私の役目でもあるでしょう。理念の浸透などについては、シンガポール人の教育担当も配置しています。彼を中心として現地人材に対して研修を開いています。パート従業員に対しても（正社員）同様研修を施しています。これは非常にうまく回っていると思います。

Q. 店舗立地などで工夫はありますか。

現在、シンガポールには 24 店舗を出店しています。多くの店舗は SC（ショッピングセンター）内の立地です。オフィス街に立地している店舗もあります。私がシンガポールに赴任してからは、4 店舗を出店しました。シンガポールは急激にマーケットが変わってきたと思います。「進んできた」という印象です。景気が悪い中でも SC の出店がすさまじいのです。オーチャード通りの約 2 キロの距離の道路沿いに 4 軒も SC がオープンしています。このような不動産情勢もあり、なかなか当社の計画通りに利益を出すことも難しくなりました。今後はローコストでの出店ができるだけ目指すということを考えており、そのため店舗スペースも小規模で、かつ高いパフォーマンスを出さないと厳しい状況です。競合他社の出店、また日本の外食産業各社も進出してきており、様々なコンセプトが乱立し、競争が激化しています。

Q. 店舗立地での交渉について教えていただけますか。

（不動産会社に対しては）決して有利とは言えません。既存店においても家賃の値

上げは歯止めがきかない状況です。新しい物件でもかなり強気の条件を示されます。

Q. 新規店出店の際の交渉は難しいのでしょうか。

はい。特に最近の交渉はたいへんです。新しく建設された SC には、出店してみないと利益が出るかどうかわからない要素が大きいのです。

Q. 出店要請の引き合いは多いのでしょうか。

引き合いは多いです。最近要請が多い事項は、別の業態、違うスタイル、メニュー、デザインのリクエストということです。それらに対応していかなければならぬと考えています。競合他社もいろいろトライしていることもあります、その動きにもついていかなければなりません。

Q. プロモーションについて教えてください。

競合他社との競争が激しいこともあります、今年（2009 年）に入ってからは外部に積極的にアピールしていくか厳しい状態です。シンガポールも日本と同じく、PC や携帯電話の普及率が高まっているので、これらのツールを活用した販促を考え、実行してみたいと思います。具体的には、時間帯に合わせたメニューの開発にも積極的に取り組んでいきたい。朝は朝食メニューを提供し、昼後はデザートなどを提供する、といった商品展開をしていきます。

Q. お客様のニーズはどのように把握するのでしょうか。

現場からの声が一番です。日頃、お客様が何を望んでいるのか把握するために、私自身も現場に足を運んでいます。毎月多くの店舗をみようと心掛けています。近隣の競合店の視察も実施しています。流行っている店などには足を運ぶようにしています。シンガポールは国土も小さい国であり、競争も激しい。この中で切磋琢磨していかなければならないと考えています。中でも一番は重要なことは「商品力」でしょう。当社は「安心、安全、健康」という考え方で徹底的にこだわっています。また、海外でも日本のモスの味を現地で発展させ、守り続けていくことを徹底しています。

Q. 「味」をどのようにして守るのでしょうか。

商品については私が担当（責任を持つ）しています。「味」に関しても全部私がみて

います。モスは日本で生まれたものです。日本人になじみの味、例えばみそやしょうゆを使った商品が多い。それを守って行くためには、日本人である私がやるしかありません。味に対して、ぶれてはいけないのです。味覚チェックは店舗内ではもちろんのこと、工場のラインの中でも確認します。

Q. 味覚を現地人材に移転するのは難しいことなのでしょうか。

弊社で働く人材は、モスバーガーの人材であるというプライドを持っています。日本と同じ商品、味であれば間違いないという安心感があります。それと同時にシンガポール人の趣向に合っている商品、シンガポールに人たちが好む商品の開発にも取り組んでいます。

Q. シンガポール市場向け商品開発のアイディアは、現地人材発の発想なのでしょうか。

現地人材発のこともありますし、私がアイディアを出すこともあります。例えば日本にて期間限定で発売された商品を、シンガポールでアレンジして販売することもあります。現在販売している商品は（2009年11月中旬～2010年1月末まで）「フィッシュマリネバーガー」です。2006年に日本でも人気があった商品でしたので、シンガポールでも販売してみました。ソースやトッピングを少しシンガポール人に合うようにアレンジして販売しました。

Q. 商品開発の具体的な進め方について教えていただけますか。

今年（2009年）初めに販売した商品は、初めて私自身が開発したものです。帆立の小柱を使用したかき揚げです。帆立はシンガポールでは高級食材です。（シンガポールの）伊勢丹で北海道産の小柱がシンガポール人に大人気でした。これに注目し、ある程度帆立を安く手に入れられる業者をみつけて、商品開発に取り組んでみました。結果的に好評をいただきました。私の職務は日本では営業であり、「売ること」が専門でした。つまり商品開発の経験はありませんでした。店舗の営業指導や経営指導です。要するに商品を売る以前の段階の仕事（商品開発）は、シンガポールにきて初めて取り組んだのです。この帆立の商品も、日本の開発担当者に協力してもらうなど、たくさんの人々に協力をいただいて勉強しながら取り組んだものです。シンガポールに来て仕事の幅が広がりました。だからこそ海外での業務は勉強になると思います。シンガポールの仕事は忙しいですが、非常に充実しています。

Q. 価格についてはいかがですか。

同じファーストフードチェーンと極端に差が出ないようにしています。当社の商品は原材料にこだわっているので、材料費のコストは高い。競合他社の価格や、原材料コストのバランスを見ながら価格設定を考えています。勿論、お客様が買いやすい値段で提供できるように努力しています。

Q. 商品価格に対してお客様から問い合わせはあるのですか。

日本ほどではありません。シンガポールではさほど競合他社と価格にギャップがないので、お客様から価格について指摘されることは少ないです。現在のところは適正価格で販売できていると思います。しかし原材料が最近高騰してきています。先述の通り、当社商品は日本の味を守るために日本からの原材料輸入も多い。これができるだけ現地生産に切り替えようとしています。販売価格を上げてしまうと、お客様に影響が出てしまうので、可能な限り価格は守っていきたいと思っています。

Q. 現地での生産は難しいことなのでしょうか。

シンガポールでの開業当初は協力工場がなく、やむなく日本から多くの原材料などを輸入していました。最近では日系の工場も多いので生産自体はやりやすい。タイなど近隣国からの輸入も多いです。工場などは地道に探しました。シンガポール進出以来、15年の蓄積のなかで（前任の）山口（海外本部長）が地道に人脈を広げていったということが大きい。今後はこのような現地生産を拡大していきたいと考えています。

Q. 競合他社も御社店舗を視察にきているのではないですか。

そうでしょう。当社の商品を真似されたことも過去ありました。例えばライスバーガーなどはその典型です。しかし、ライスバーガーを作る技術はたいへんなものなので、いつの間にか競合他社の商品は市場から消えてしまいました。最近でも当社商品と似ている商品はよく見られます。しかしあまり気にはしていません。ひとつの証拠であるのですが、シンガポール社開業当時から残っている社員が当社に多いのは、商品が真似をされても、同じ商品レベルには他社ができないことを皆知っているからです。商品のクオリティに自信があるからこそ、社員もプライドが持てるのではないかでしょうか。

Q. 現地人材の業務内容はどのようなことですか。

シンガポール社の担当部署は 3 部門です。私は商品、マーケティングを担当しています。そのほかは現場営業を担当する部門、そして財務、総務などの管理部門です。会社もまだまだ小さいので、各部門のトップが一緒に仕事に取り組んでいます。なお、シンガポール社における日本人（駐在員）は私だけです。営業部門と管理部門のトップは現地人材で、創業時からのメンバーでもあります。

Q. 接客サービスの移転の難度は高いものですか。

企業理念に基づいて取り組んでいます。具体的には、HDC（ホスピタリティ、デリシャス、クリーンネス）を実践しています。これを年間通して移転します。年 4 回、この実践が出来ているか否かを確認する社内審査を実施します。また、この実践振りを確認するために年 1 回日本からもシンガポールへ審査にやってきます。海外 5 カ国で（実践の）コンテストを実施し、優良店は表彰しています。このように、HDCについては厳しいチェックシステムが社内にあります。因みに、2009 年度の海外 HDC 最優秀店舗にはシンガポールのお店が選出されました。

3 人のエリアマネジャーを配置し、24 店舗の店舗を 8 店舗ずつ管轄しています。彼らが直接現場に入り込み、OJT で指導するようにしています。エリアマネジャーも就業期間が長いメンバーです。創業当時、アルバイトをしていた人材も現在のエリアマネジャーとなっています。

Q. 「見えないサービス」を維持するにはご苦労があると思います。

日々業務として取り組んでいることですので、毎日の業務の中で苦労はあります。「日々改善」という感じです。これは、日本で営業業務において、日本の店舗を指導していることと同じです。目についたらすぐ改善してもらうということです。「ああしさい、こうしなさい」と命令するのではなく、その場で本人が（改善に向けて）考えられるようにしています。「こうしなさい」といってしまうと、イレギュラーが発生したときに対応ができません。あまりマニュアル化せず、その従業員だからこそ、その瞬間のお客様に対応できるように「考え」させているのです。

Q. そのことに関しての店舗スタッフの理解度はいかがでしょうか。

現在採用しているスタッフは、高齢者や外国人を幅広く活用しています。時間がかかるという難点はありますが、高齢者の応募は日本以上に多いのです。ちょうど今の時期は学校が休みであるので、店舗に協力をしてくれている学生スタッフは多いので

ですが、シンガポールの学生は普段、勉強が忙しいためスタッフを確保できません。そのため、高齢者スタッフが店舗運営の中心となっています。シンガポール社創業時から高齢者スタッフの募集をしています。高齢者は指導に時間がかかるし、動きのスピードは遅いのですが、接客は「人と人」が基本なので、高齢者が持つ安心感や丁寧さでは店舗の大きな力になります。若いスタッフへの指導も子供に教えるような感覚であり、非常にうまく機能しています。

Q. 外国人スタッフの働きぶりはいかがですか。

外国人がシンガポールで働く目的は、お金を稼ぐことが第一です。そのため彼らは一生懸命に働きます。外国人の出身国は中国、フィリピン、インドネシアなどです。非常にまじめに働いています。国に帰って両親のためになろう、家庭を支えようというモチベーションを彼らから感じます。仕事をしている姿を見ているとその必死を感じるのでです。

Q. 外国人スタッフは日本のことを見ていますが。

シンガポール人スタッフと同じ研修をしたうえで、仕事をしてもらっています。基本はシンガポール人スタッフと同じです。

Q. 日本で現地人材の研修は実施しているのですか。

去年から始まりましたが、各国の教育担当者の研修を行なっています。これは年1回です。日本で彼らが受講した研修内容を、各国で広げてもらうという主旨です。また、毎年開催とはいきませんが、店長クラスやエリアマネジャーへの日本視察研修も実施しています。これは各国から選抜されたメンバーです。

Q. 研修の効果はいかがでしょうか。

研修の効果はあります。日本の店舗のよい部分をすぐ取り入れようとするスピード感があります。日本の店舗は原点です。学ぶ点が多いはずという気持ちがあるのでしよう。

Q. 現地人材のプロモーションに関する見通しはありますか。

昨年（2008年）5月、シンガポール社員で店長であった人材を、日本へ出向させま

した。本人の希望も強かったです。日本の本社での担当業務は、海外からの研修生に対する研修を担当しています。また、海外での新規出店のオープンを指導しています。昨年、インドネシア 1 号店のオープンの際に、事前トレーニングとオープンサポートを担当しました。シンガポールは他国より先に進出していたので、将来はシンガポールを中心としたハブ機関を作り、シンガポールから近隣諸国へ発信していきたいと思っています。私も当社が海外展開をしていく上で、シンガポールで経験をさせてもらっていると感じています。これは今後の海外展開のための事前準備のようなものです。これが私自身、シンガポールに存在する最大の理由です。私は海外の仕事をいま勉強しているところなのです。

Q. (シンガポールを)ハブとするための仕組みとのことですが、どのような状況ですか。

今現在は具体的な計画はないので準備はしていません。まずは人材を作ることでしょう。日本に出向している（先述の）彼女などを育てていくことが大事です。課題は多く、少しづつ積み上げています。

Q. 日本人駐在員の役割はどのようなことでしょう。

私自身はシンガポールで勉強をさせてもらっているという感覚です。日本から来ているから優位性があるという気分ではありません。ただし、商品に関しては私が決断しているので、現地の人材には判断しきれない基準を自身は持っています。

Q. その判断基準とはどのようなことでしょうか。

感覚もその一つです。日本人として育っている感覚です。とくに味の部分です。当社の商品の基礎は日本の味から生まれています。

Q. 今後進出する日本のサービス産業へのアドバイスをお願いします。

私自身が実践しているのですが、絶対にぶれてはならない部分を守り続ける、ということです。（会社の）基本理念、商品の味、など変えてはいけないことは必ず守っていくことです。シンガポール社の創業メンバーが未だ当社に残ってくれているのは、この部分を理解してくれているからです。たいへんな愛社精神を持っている。彼らを日本に連れていくても通用するのではないかという印象があります。私自身がこの会社に入ってよかったと思うことは、正しいことを正しくやってきたという自負がある点です。おいしいもの、温かいサービスをお客様に提供し喜んでいただく。このこと

に固執してこれまでやってきました。これがシンガポールでも浸透している。(前任の)山口(本部長)の存在が、ここシンガポールでは絶対的になっています。今後、私が別の国でモスフードサービス社を立ち上げたときに、山口(本部長)のようになりたい。そのためにもシンガポールで勉強していきたいと考えています。今後どこの国に赴任するかはわかりませんが、どの国へ赴任することとなっても、シンガポールのような会社をつくっていきたいと思います。

Q. シンガポールご駐在はあと何年くらいでしょうか。

近い将来、いつでも他国に赴任出来るように今、しっかりと準備しておきたい。また、本社もビジネスの海外展開の加速を考えています。事実、他国の会社からシンガポール社への問い合わせも多いです。近隣諸国から当社FCの仕組みに関する問い合わせが多い。シンガポールのモスを経験したお客様が自国にモスピジネスを欲しい、という要望もあります。