台湾（台北市）の現地調査記録

外食企業Ａ社（台北市）：2018年 9 月 4 日実施

⑴過去の撤退と人脈を活かした進出

2010年代前半，独立資本で上海に進出し撤退している。ドリンクバーを水筒に詰めて帰るお客の行動や，労働面での従業員との軋轢など，文化の違いに戸惑いを痛感している。

但し，市場参入の可能性や，前回の進出で得られた人脈を用い，中華圏での進出を考え，台湾に進出している。

今回は独立資本ではなく，食品関係であり，かつ人を多く使うオペレーションを行っている企業をパートナーとして合弁会社を設立し，事業を行っている。

⑵日本の海外事業部主導による店舗マネジメント

日本の海外事業部が店舗マネジメントの多くを支えている。そのため，出店地候補は現地の店舗開発スタッフが行うが，その意思決定は日本の海外事業部の判断が必要になる。メニュー開発も，現地のニーズ等を収集し，海外事業部が主導で開発し，それを現地でテストする体制となっている。

なお，食材の調達は，現地でそのほとんどを行っている。

⑶立地重視の出店戦略

日本のように基本的な店舗サイズが決まっているということよりも，立地を重視してそれに合わせて店内のデザインを考える，立地重視の戦略を採用している。それは，台湾では食の外部化傾向（外食，中食）が日本以上に進んでおり，CVS も競合として捉えられるためといった背景がある。

⑷台湾戦略が ASEAN 市場参入の布石

台湾での事業活動は，今後のアジアでの市場進出の布石となる。できる限り中華圏の人脈（ビジネス・ネットワーク）をうまく活用し，一度撤退した中国本土や ASEAN 諸国への市場参入も今後は進出したいと考えている。

保険会社Ｂ社（台北市）：2018年 9 月 5 日実施

⑴行動指針の重視と現地化

現地法人においては，本社の経営理念や経営ビジョン，コーポレート・メッセージ以上に行動指針（バリュー）を重視している。行動指針を浸透させることから現地の目指す姿を固めている。

⑵現地社員と日本国内社員のグルーバル人材育成を狙った教育制度

現地の社員のなかでも年に数人を半年から 1 年程度日本に出向し本社の社員と一緒に業務を行う研修制度を設けている。現地社員は日本国内で働くことで業務スキルを向上させるとともに，企業文化を理解してもらう。また日本の社員についてはグローバルな意識を向上させる狙いがあり，双方向でのグローバル人材の要請に取り組んでいる。

⑶日本の研修制度から働き方改革アイデアを提案（人材育成の成果）

日本での研修制度を利用した現地社員が，国内研修で得た知識を基に，働き方に関する改革案を提案している。

この働き方改革は，社員一人ひとりが自分の仕事の役割を 1 ランク上げて考えるという取組みを行っている。そうすることで業務効率を上げ，限られた時間のなかで組織の目標を達成しようとしている。また，仕事と生活のバランスをとろうとしている。

外食企業Ｃ社（台北市）：2018年 9 月 6 日実施

⑴日本という軸をぶらさない

近年の健康志向等で日本食に対する関心は高く，日本食に関する市場も広がっている。そのため，現地の顧客が求めているのは，ローカル対応した味ではなく，日本食そのものである。したがって日本で提供している味にこだわり，商品を提供している。

⑵教育に対する言語の壁

日本人に対して教育する場合，丁寧語，尊敬語，謙譲語などの区別については国語教育がしっかりとしているため，接客で使うべき言葉の素地ができている。一方，日本のように丁寧語や尊敬語，謙譲語などに対する教育がない台湾においては，接客の言葉を教えるには言葉を明確に教え込む必要がある。

⑶明確な目標設定が生産性向上とモチベーション向上につながる

日本の場合，店舗におけるオペレーションの作業についての評価項目が少ない。しかし，役割と責任を明確にし，どのような作業（技術が身につけば）ができれば，昇給・昇進できるかを可視化することでやるべきことが明確になる。それが結果として生産性の向上やモチベーションアップにつながっている。