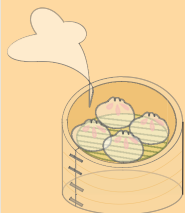


シリーズ台湾トップ企業経営者へのインタビュー

「桂冠 45 年。老舗新意。」
老舗食品ブランドの新事業開拓への挑戦
～桂冠実業王正一董事へのインタビューより



亜細亜大学アジア研究所嘱託研究員 根橋玲子
法政大学グローバル教養学部准教授 福岡賢昌

桂冠実業(股)有限公司 (Laurel Enterprises Corporation 以下、桂冠) は、冷凍食品を中心とした加工食品や調味料等の製造販売を行う台湾大手総合食品メーカーである。元董事長で現董事である王正一氏が1970年に創業し、1980年代には、「魚餃(魚のすり身餃子)」を中心に、台湾冷凍食品のトップブランドとなった。桂冠は「桂冠45年。老舗新意。」(45年の歴史がある老舗が、新しいアイデアを生み出す。)を社是とし、創新(イノベーション)・認真(一意専心)・負責(責任感)を経営理念とした家族企業である。

創業者で一族の長男である王正一氏が董事長を退任した後は、桂冠発展の要所である食品工場を専門に管理していた二男の王坤地氏が董事長を務めた。しかし、2014年に王坤地氏が急逝したため、現在は中国市場の桂冠ブランド発展に尽力し、上海工場長も務めた三男(上海在住)である王坤山氏が、董事長を務めている。

＊桂冠実業のスタートは氷売りから

創業者の王正一董事によれば、桂冠の原型は、王氏の父母が営む氷売りである。当初は天秤で氷や氷製品を主に販売していた。しかし、1960年代に入り、台湾の所得水準が上昇すると、氷売りのビジネスは成り立たなくなった。当時、王董事は薬品関係の企業に就職し、広告関係の仕事をしていましたが、王氏の父親が体調を崩したため、家業を手伝って欲しいと言われていた。しかし、王董事自身は、氷売りのような伝統産業では、事業継続が難しいと感じていたという。

桂冠実業のコア技術である冷凍技術は氷の製品管理でノウハウを取得しており、当時零下30度の冷蔵を可能とする倉庫を有していた。このノウハウを活用し、鍋種で一番人気があった凍豆腐(ドンドウフ)の製造も行っていったという。氷売りは夏のビジネスのため、冬場は商売にならない。そ

表1：桂冠の会社概要

企業名	桂冠実業(股)有限公司 (Laurel Enterprises Corporation)
所在地	台北市羅斯福路三段126号
業種	冷凍食品、調味料等の製造販売
代表者	王坤山 董事長
創業	1970年8月
資本金	7.16億元
年間売上	25億元
従業員数	700名
URL	http://www.laurel.com.tw

出所：同社資料を参考に作成



図1 当時の家族写真(父母を囲んで写真右より、王正一董事、故王坤地氏、王坤山董事長、王正明總經理)

出所：同社プレゼン資料より抜粋

のため、豆腐屋から豆腐を購入し、凍らせることで商品化したのである。なお、同じ鍋種ということで、当時はすり身製造も、父母の時代から行っていた。

桂冠は4人の兄弟によって支えられてきた。先述したように長男は創業者の王正一董事、次男は昨年亡くなった桂冠前總裁の王坤地氏である。三男は現董事長で上海工場のトップ王坤山氏、四男が現在の総経理である王正明氏である。

1968年、28歳の時、父親からの要請により、王董事が事業を承継することとなった。当時、王董事は、日本製の冷蔵庫を見て、時代の著しい変化を感じ、危機感を覚えたという。そのため、従来の氷ビジネスだけでなく、より付加価値が高いビジネスを行う必要性を感じ、台湾全土を回り、新事業の可能性を探った。

* 新事業のヒントは大阪万博にあり ～創業に至る経緯

1970年3月に大阪万博が開催されると、王董事は早速、来日し、足を運んだ。万博で営むレストランに入った際、500人ぐらいの収容施設で、来場者の食事を賄っているのは、「セントラルキッチン」方式であることが分かった。そして、収容施設の全体の5%に満たないスペースでキッチンを設定し、そこで料理したものをお客様全員に供給するというイメージが頭に浮かんだ。来日中は大阪の冷凍工場にも足を伸ばした。その工場では、魚の前処理を行っていた。これは劣化を防ぐために行っているもので、まさにレストランで行うのと同じ作業であった。さらに日本のもち米などを使ったデザートもヒットするのではないかと感じたのもこの時である。

王董事は、その後、台湾に戻り、早速新しい事業計画を練った。そして、ちょうど兵役から戻った弟の王坤地氏と一緒に桂冠を設立した。1970

年、つまり、万博の開催年のことである。しかし、当初、経営は順調とはいえなかったという。なぜなら、当時日本の技術が優れていたが、こうした最新の冷凍技術を取得するには資金が足りなかったからである。さらに、台湾では、特に食品の中でも冷凍食品関係の法律は厳しく、製品開発の道は思いのほか険しかった。実際、当時の台湾FDA¹の基準は厳格であり、冷凍食品工場を設立する規定も相当厳しかったという。また、GMP規則²も定められていなかった。代わりに台湾独自の法律があり、衛生基準については行政からの指導に基づいていたのである。二人はそれらに対応し、何とか基準をクリアした。さらに、冷凍食品会社の独自基準があったため、こちらも順守しなければならなかった。ただ、幸運にも、先代の時代から、冷凍関係の事業を行ってきたノウハウがあったため、困難に直面しながらもなんとか事業を継続することができたという。

* 日本時代の鍋料理をヒントに製品 開発を行う～事業拡大期

最初に開発したのは魚餃（魚のすり身）である。万博から帰国後に、試しに魚のすり身で皮をつくってみたところ、思いのほか、市場に歓迎され、売上の向上につながった。その理由は当時の台湾人に最も受け入れられる料理だったからである。また、王董事が、冷凍食品分野に参入した理由は、鍋料理のビジネスが将来的に発展していくであろうことを確信していたからである。1949年に国民党が台湾に来た際、中国大陸から多くの人

¹ 台湾の厚生労働省にあたる行政院衛生福利部（Ministry of Health and Welfare）を称して、TFDAまたは台湾FDAと呼ぶ。

² Good Manufacturing Practiceの略称で、医薬品や食品などの製造管理および品質管理に関する基準として、規制当局が策定する品質管理規則。



図2 桂冠魚餃

出所： 筆者撮影

が来たが、様々な特徴ある中国大陸の料理もまた、入ってきた。例えば、山東省からは餃子、福建省からは魚料理といった具合である。現在、台湾料理には多くの異なる種類の料理が存在するが、中国各地からの腕の良い料理人を蒋介石が連れて来たためとも言われている。

戦後間もなくは、今の台湾にあるような伝統市場は存在せず、西門町の市場が出来たのは1970年頃になってからである。そして市場のレストランに台湾製の小型冷蔵庫が置かれ出したのが、同社が魚餃を開発した2年後の1974年のことである。王董事は、「当時アメリカ軍は台湾に駐在しており³、軍の兵隊たちは冷蔵庫を使っていた。台湾にはまだ一般の家庭に冷蔵庫が普及していなかった。そのため、台湾の冷蔵庫メーカーは、米国からその技術・ノウハウを得たのではないか。」と語る。

1974年頃より小型冷蔵庫の普及にともない、同社製造の冷凍食品も市場を拡大し始めた。当初、

販売した製品は、一般消費者向けでなく、レストラン向けの業務用であった。というのは、一般の家庭に冷蔵庫はなかったからである。しかし、これが同社の想定したセントラルキッチン方式の先駆けとなった。

後に、セントラルキッチン方式を、レストランからの要望で徐々に行うようになったが、現在のようなスーパーなどへの小売りはもう少し後になってからである。というのは、スーパーは荷卸しなどの知識がなく、レストランの方が冷凍製品の扱いや売上のやり方をよく理解していたからである。

* 冷凍食品のトップシェア企業に～ ニッチ市場を確保し消費者向け 製品を拡充

同社が1970年代に鍋種でのトップシェア企業となった主な理由は何だろうか。それは、1) もともと台湾の鍋料理は野菜が多かったため、競合する同業他社が少なかったこと（すき焼きやおでんは日本時代からあったため、台湾人は魚のすり身や肉が入る鍋料理になじみはあった）、2) 冷凍食品自体はまだ少なかったこと、である。しかし、当時の台湾はいわゆる専業主婦が多く、彼らは主に各家庭で料理をするため、当該事業の先見性は高いと思われたものの、極めてニッチな市場であったと言えるだろう。

1970年以降、同社は右肩上がり業績が向上した。しかし、その売上に拍車がかかったのは、一般消費者の収入増加が著しかった1980年代以降のことである。この頃より市販用が増え、スーパーなどへの販売量も増加した。2016年現在の業務用と市販用の販売の割合はそれぞれ4割、5割強である。1981年には他社に先駆けて、消費者意見室を設立し、広く消費者の声を反映できる社内体制を構築していたことも、現在市販用の販売

³ 台湾と米国との関係は、戦後援助である「美援会」、朝鮮戦争を機にしたアメリカ合衆国の軍事顧問団(MAAG)駐在(陽明山)、ベトナム戦争を機にした台中に米軍顧問団が常駐(1963年)などの史実があることが、国立中央図書館「アメリカ合衆国の足跡」展示物など米国側資料により明らかにされている。

が業務用を上回っている理由であろう。

なお、同社製品の製造は、オートメーションで行っているが、食品製造はステップバイステップ（段階的かつ着実に）でやっていかななくてはならない。そのため、画一的なライン設計ではなく、自社で製造ラインを開発し、食品機械設計も同社独自で行っているという。製造・販売は台湾域内のみだったこともあり、日本企業との接点は全く無かった。実際、日本とは商品ラインナップが異なり、製造技術も異なるため、技術支援も受けていない（2016年現在、一部食品製造機械は、日本企業から調達している）。

*食の安心・安全とコンプライアンス順守が追い風に～ピンチをチャンスとする

食の安全に関して、同社は早くから衛生管理を重視してきた。例えば、1989年自社工場でCAS認証を獲得、1999年に冷凍調理食品では初のHACCP認証を獲得している。また、2001年にはERP企業資源計画システムを、2004年には食品安全統制システムを導入し、経営の透明化及びコンプライアンスを順守してきた。

ここ数年で発生した食品問題（毒油問題）について伺ったところ、「食品業界全体の余波を受けて多少の影響はあったが、当社は素材の吟味とトレーサビリティを重視しているため、迅速な対応と消費者への情報開示が可能であった。そのため、一連の騒動で多くの食品メーカーが重大な影響を受けたが、当社にはほとんど影響はなかった。」という。王氏は、「仮に何か問題が起こった場合でも、これまでの長いノウハウと経験の蓄積により、迅速に原因を追究・確認をすることが可能であり、台湾FDAに報告できる体制がとられている」と自負する。

*食の安心・安全とコンプライアンスが追い風に～新事業である食品サービス業への転換

新市場の獲得についても同社は熱心である。1995年には上海世達食品公司を設立し、三男で現董事長の王坤山氏が中国に駐在しながら、事業を拡大させた。また、同社は食品の製造販売への事業拡大を目指し、2005年には自社を「食品サービス業」と定義し、桂冠発展の要所である食品工場を専門に管理していた二男の王坤地氏が董事長を務めることとなった。しかし2014年に王坤地氏が急逝したため、中国市場の桂冠ブランド発展に尽力し、上海工場長も務めた三男（上海在住）である王坤山氏が、急遂同社の董事長を務めることとなり、現在に至っていることは先述したとおりである。なお、同氏が注力してきた中国現地法人である「上海世達」は長男の王鈺寧氏に託された。

また、同社の新事業の一つとして「コールドチェーン事業」があげられる。2008年には桂冠のグループ企業である「世達流通公司」が設立された（2016年現在、台湾内に冷凍設備がある営業所は10ヶ所〈台北、桃園、新竹、台中、嘉義、台南、高雄、屏東、花蓮、宜蘭〉）。また、2012年には、



図3 中国拠点の分布
出所：同社プレゼン資料より抜粋



図4 桃園八徳低温物流中心-好食在公司
出所：同社プレゼン資料より抜粋

得意先である統一セブンイレブンのコールドチェーン対応を行う「桃園八徳好食在低温物流中心-好食在公司（桃園低温物流センター）」が設立された。次男の王坤地元董事長は、桂冠の工場管理を一貫して担ってきたが、物流事業については、既に彼の長男に引き継いでいた。その「物流事業」を継承したのが、現「好食在公司」董事長の王東旭氏である。その後、台北・台中、台南にも配送・貯蔵センターが設置され、今では台湾全土に、同社のコールドチェーン網が拡大している。冷凍設備はスウェーデン製であるが、同様の冷凍倉庫を中国大陸にも造成する予定があり、中国でのコールドチェーン事業にも意欲を見せている。

2010年には実験厨房（テストキッチン）が設立され、同社とシェフとのコラボ企画や共同研究開発のプラットフォームが立ち上げられた。また、2013年には、グループ企業である艾琳農坊（アイリーンズ・ファーム）が設立され、現在では、同社製品の通販事業をインターネットやSNSを活用しながら、情報発信を積極的に行っている。さらに、2014年に桂冠窩厨房（ローレル・クッキングスタジオ）が落成した。そこでは、桂冠製品を活用した有名シェフによる料理教室が人気を博している。

*ブルーオーシャンを求めて～新規事業マーケティング戦略を王鈺婷マネージャーに聞く

今回のインタビューでは、創業者で一族の長男である王正一董事、台湾における営業販促、市場開拓を担当する四男の王正明總經理、そして王總經理のご令嬢で、桂冠の顔となる広報マーケティングと販売促進を担当する王鈺婷（sabrina）マーケティング課長（以下、王課長）にご対応いただいた。

王課長は、米国に3年間留学し、グローバルマーケティングを学んだ後、現在、同社の商品マーケティングと桂冠窩厨房（ローレル・クッキングスタジオ）を担当している。また、若い世代を中心に、ブログやSNSでの情報発信も行っている。王課長は、製品ラインナップごとのマーケットセグメンテーションを重視しており、若い女性、ファミリー層、中国市場の消費者動向などの情報を積極的に収集し、詳細に分析し、新商品開発に生かしている。

王課長によれば、「同社は各国の食文化を取り入れながら、台湾人の生活が、より豊かでより楽しくなるようなライフスタイル提案を行っている。」という。また、「共働き世帯が多く、少子高齢化が進む台湾では、一世代前とは、食生活が著しく変化していることが分かっているため、メディアを活用したPR戦略を積極的に行っている。」という。例えば、業務用食品以外の販路として、消費者向けの冷凍食品需要を喚起し、販売促進に繋げている。

同社のキャッチフレーズは、「有了桂冠、歡享輕鬆生活、就是這麼簡單。」～「桂冠」があれば、簡単にラクラク生活をエンジョイできます。～」である。このキャッチフレーズは、現代に生きる新しい都市生活者をターゲットにしたものであると



図5 「一個人生活的小小滿足」(追劇篇)

出所：同社プレゼン資料より抜粋

(<https://www.youtube.com/watch?v=0uZNNaFvbuw>)



図7 桂冠湯圓

出所：筆者撮影



図6 「桂冠湯圓-【真實團圓篇】

出所：同社プレゼン資料より抜粋

(<https://www.youtube.com/watch?v=L7iDDngdSW8>)

言えよう。

なお、このキャッチフレーズを具現化するため、同社は「一個人生活的小小滿足」(一人の生活も悪くない)という都市生活者へのライフスタイル提案を行うCMを作成した。

さらに、台湾では、冬至に家族で「湯圓」という伝統的なデザートを食べる風習があるが、こちらもシングル世帯のライフスタイルに合わせた製品提案を行っている。

王董事によれば、「一年で最も寒いと言われる冬至に、温かく美味しい「湯圓」を提供したいという思いで製品開発を行った。」という。台湾では、QQ(キューキュー)と称し、歯ごたえのあるもちもちとした食感が好まれるが、このもちもちの食感を生み出す技術は同社で独自に開発したも

のである。冷凍の「湯圓」を電子レンジで温めたときに、もちもちの食感が残るよう、独自技術により、その製造方法を確立したという。

これらのテレビCMは、桂冠の食品を生活に取り入れ、シングルライフを満喫する都市生活者が映し出されている。日本では「おひとりさま」という言葉も定着し、一人で食事をするのことに對して抵抗感が少なくなってきたが、台湾では家族や親族単位での食事がいまだ多く、特に若い女性が一人で食事に行くには勇気がいるという(桂冠の冷凍食品は、イタリアンのミートソースパスタなど、若い女性が好みそうな一人用冷凍食品のラインナップも充実させている)。なお、味のレベルについて、創業者の王董事は「競争相手は、もはや同業他社でなく、レストランなどの外食産業である。」と語った。

一方で、伝統的な魚のすり身餃子は同社のロングセラー製品であり、同社の販売戦略上重要な位置を占めている。そのため、家族団らんをテーマに、三世代が集い、鍋を囲むというテレビCMもまた作成している。なお、同社おでん種はセブンイレブンなどに納入しており、シングル世帯に訴求する製品づくりにも努力を惜しまない。



図8 「桂冠おでん種は、心温まるおふくろの味」～桂冠火鍋料-讓
家更有味, 有你心更暖
出所：同社プレゼン資料より抜粋
(<https://www.youtube.com/watch?v=LLICJWxxskg>)

表2 台湾拠点の概要

従業員数	750名
製造拠点	生産開発、中和一工場、中和二工場
認証	CAS、HACCP
営業拠点	営業支店4か所、営業所10か所
物流センター	1か所
冷凍車輛	200台

出所：同社プレゼン資料より作成

製品開発や販売に関しては、顧客からのニーズに丁寧に対応し、密に情報交換を行っている。特に、餃子、マヨネーズ、湯圓などのデザートは「食感」が大事であり、同社技術を生すことができるこうした製品ではシェア（売上高ベース）が高い。逆にシェアを取れない製品は商品ラインアップから落とし、シェアが高い製品のみを残すという「選択と集中」の戦略をとっている。

2014年の売上高ベースは、第一位が湯圓（4.5億台湾元）、第二位がマヨネーズ（4億台湾元）、第三位が魚餃（2.5億台湾元）、第四位が蛋餃（1.5億台湾元）、第五位が燕餃（1億台湾元）である。同社が半世紀にわたり、製造販売を行ってきた伝統餃子類よりも、若年層向け製品の売上が拡大しているが、これは、同社のマーケティング戦略が有効に作用した結果であると考えられるだろう。

桂冠は当初、中華料理を主体として製品開発を行っていたが、現在は世界の料理をターゲットとして製品開発を行っている。競争力を考え、研究開発や新製品の開発は、全て台湾台北の本社で行っている。新商品の開発と販売促進に関しては、同社が契約するフランス人顧問の助言を参考にしながら、「食べるだけではなく、より良く消費する文化」を発信している。そして、消費者ニーズを積極的に取り入れ、消費生活のトータルソリューションを行うことを意識しており、フォーカスグループインタビュー、カスタマーインタビュー、コンシューマーインタビューを行うなど、定期的に消費者から意見を聞く機会を積極的に設



図9 台湾工場で製造されている製品群
出所：同社プレゼン資料による

台湾工場で製造する主要製品は、米製品、豚肉練製品、魚肉練製品、マヨネーズ、スナック、健康食品などである。台湾大手食品会社である「統一企業」をはじめ、大手スーパーやコンビニエンスストアに冷凍食品を供給している。冷凍食品市場は50%以上の市場シェアを確保しており、9割近いシェアを獲得している製品もある。

また、同社では良質の原料だけを使用して製品を製造し、原材料の吟味から最終製品の確認までを丹念に行っている。CAS認証、HACCP認証を取得した工場内では、食品専門メーカーとして培った厳しい品質管理が行われており、独立した製品検査室で最終チェックが行われ出荷される。

けている。

同社では御粥の冷凍食品も製造しているが、桂冠食品は「自然」「健康」というイメージが強い。そのため、人工的な味付けを控え、自然で素材を活かした味で勝負している。また、元来、冷たい野菜を食さなかった台湾人がライフスタイルの変化により家庭でサラダを作るようになったことから、近年では「カニカマ」など一般消費者向けの製品の需要が伸びている。同社は冷凍食品を扱っているが、それらは、そのまま電子レンジで温めてテーブルに出すのではなく、家庭で工夫して仕上げる要素が強いのが特徴である。つまり、「ひと手間加えて美味しい、並べて美しい製品」を販売しているということである。台湾でそこを重視しているところは少ないため、桂冠のビジネスは先見性の高いビジネスモデルであったと言えるだろう。こうした消費者を主体とした製品開発の背景には桂冠ブランドのDNAがある。

同社では、消費者の心の中にある「桂冠ブランドに対する価値」を、「桂冠ブランドDNA」と名付けた。一方で、「桂冠ブランドDNA」は、一朝一夕に創造できるものではなく、また個々人の心の中のイメージを顕在化させるのは難しい。そこで、インタビューなどからのみでは引き出せない消費者ニーズをさらに掘り下げるため、より消費



図11 桂冠窩厨房（ローレル・クッキングスタジオ）
出所： 同社プレゼン資料より抜粋

者と密にコミュニケーションが取れるよう、2014年には、桂冠ブランドの冷凍食品を活用した桂冠窩厨房（ローレル・クッキングスタジオ）を自社ビルに開店した。

桂冠窩厨房は、実験厨房（テストキッチン）を前身としており、一般消費者に冷凍食品を使った料理を学んでもらうことに加え、顧客から依頼された商品の試作、同社製品の販売専門技術者の訓練、そして冷凍食品業界の料理人の交流をはかること等を目的としている。

特に一般消費者に対しては、冷凍食品を使用して料理を行うことで、美味しい料理ができることを体感してもらう。メニューには各国の食文化を取り入れており、講師には台湾人だけでなく外国人にも依頼している。イタリアンやフレンチのシェフを招き、桂冠の冷凍食品を使って料理してもらい、新たな食材の使い方を提案する。

こうしたレストランのシェフや著名な先生の講座は定期的に行いつつ、同社のターゲットである一般消費者が簡単に作れるレシピを提供するため、一般の方を先生として講座を開催することもある（基本的には、電子レンジで作れる料理がメインである。）。例えば、山東姥姥（山東省のおばさん）が主催する料理教室は大人気であり、申し込みが殺到している。今年86歳にある山東姥姥

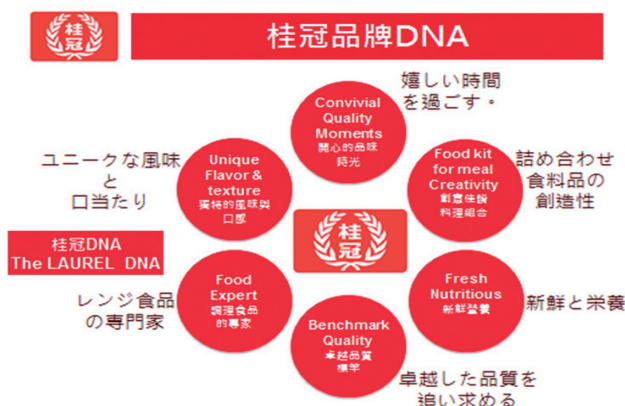


図10 桂冠ブランドのDNA
出所：同社プレゼンシート

のキャッチフレーズは「レストランでは食べたことのない美味しい料理。作れなくても大丈夫、私が教えてあげましょう。」というものである。

なお、台湾の冷凍食品会社で同じ取り組みをしているところはなく、例えば加工食品メーカーの愛之味は、テレビクッキングの制作はしているが、クッキングスタジオの運営はしていない。つまり、桂冠は、食品製造業という枠を超えたサービス業との連携を意識し、消費者ニーズの的確な把握とそれらを積極的に取り入れることで、戦略的に製品開発を行っていると言えよう。

王課長によれば、顧客から直接フィードバックを得られることがクッキングスタジオの良さであるという。つまり、クッキングスタジオは、桂冠と消費者をつなぐプラットフォームであることに加え、同社の新商品開発を行う R&D センターの役割も果たしているのである。

このように、現在、新規事業については、一族の若き実力のある後継者たちが、承継された事業分野を中心に、各々の得意分野を生かし活躍している。王兄弟の末っ子である四男の王正明総経理に、桂冠実業グループの後継者について質問を行ったところ、「一族の若い後継者は何れも大変実力があるので、それぞれ競い合ってグループを盛り立ててほしい。ただし、一つの可能性として、将来的には社長が一族出身ではなく、専門経営者を使うことも検討している。その場合には董事会（コミッティー）形式を採用するが、実質的には専門経営者に任せることになる」という答えが返ってきた。

* 冷凍食品を通じて文化と世代をつなぐ～王正一董事の日本への思い

前出創業者の王正一氏によれば、各人の食の好

みや習慣はそれぞれ違うので、中国大陸向けの商品は中国人の嗜好に合わせている。例えば中国南部の方は甘い、北部の方は酸っぱい、内陸は辛いといった具合である。台湾人はそれらの違いが分かるため、中国全土にわたる展開が可能である。

台湾文化というのは複雑である。スペインの統治から始まり、ポルトガル、日本、そして中国と、多くの文化が融合し、今の台湾文化が形成されてきた。特に、台湾では日本統治によって日本の食習慣が定着したが、戦後は中国人が来て、中華料理も一般的になった。こうした歴史的背景もあり、台湾独特の食文化や食のイノベーションとも言える台湾独自の食文化が形成された。

王董事は日本統治時代の 1942 年に生まれ。終戦時は 3 歳だった。そのため日本文化への親しみはあるものの、日本語は自学自習で習得したという。

同社は、30 年前に日本市場への拡販を行うべく、代理店と一緒に日本に滞在し営業活動を行ったが桂冠ブランドでのマーケット参入は難しいと感じている。なぜなら台湾だとトップブランドだが、日本ではブランドイメージがなく、認知度も低いため、スーパーなど小売業者に採用してもらうのは困難だからである。ちなみに王総経理自身は、過去、ロブスターを日本に大量に輸出したことがあるが、製品の輸出経験はほとんどない。

一方で、製品でなく製造機械については、日本の食品製造機械や設備を輸入してきたため、王総経理自身は、日本の機械商社との繋がりも深く、日本企業と良好な関係を構築してきた⁴。食品製造に必要な機械については、常に世界の食品機械展示会などで探し、機械輸入代理店を通じて購入している。しかし、製造開始当初は、食品加工や

⁴ 日本の食品自動包装机メーカーである株式会社三和自動機製作所の HP には海外納入先として桂冠実業の名前が記載されている。

冷凍食品用の梱包には、日本の機械を使うことが多かった。今は台湾の機械を使うことも多くなっているが、特に食品梱包は、一部日本から技術提供を受けているため、食品製造の要となる製造機械に関しては、日本との繋がりを強く感じているという。

創業者である王董事は、董事長退任後、第一線を退いた。しかし、日本企業と台湾企業との交流や連携を促進する台日産業技術合作促進会の理事として、日本へのミッション団に参加するべく、年に数回来日している。「公的ミッションという性格上、日台交流の一端を担うべく、日本企業との提携関係をいつも模索しており、日本側に良い製品があれば取引をしたい。」と語った。

王董事によれば、「桂冠実業は付加価値を向上させるビジネスを一貫して行っている。今後、海外はもちろん、日本からも高付加価値素材を輸入し、自社製品の価値を高めるようなビジネスモデルを検討したい。」という。

王董事は、来日ミッション等を通じ、日本企業との連携を模索する中で、日本には機能食品やフレーバー、ソースなど高付加価値な食品が多くあることを知ったという。そこで、例えば中国や台湾市場を日本企業と共同で開発できないか検討しているとも語った。また、少子高齢化が進む台湾において、今後、介護や高齢者用食品の需要が拡大することから、消化しやすく、健康で、安全な食品を開発したいという希望を持っているようである。

このような王董事のアイデアや思いは、「桂



図12 左から王正明総経理、王正一董事、王鈺婷 (sabrina) マーケティング課長
出所：筆者撮影

冠 45 年。老舗新意。」という社是に集約されていると言えよう。そして、こうした王董事の行動や後姿は会社の DNA として一族の後継者たちに脈々とこれからも継承され、会社の持続的な発展を支え続けていくに違いない。

*本稿は、(財)交流協会共同研究助成事業(人文・社会科学分野)「日台経済交流を支えた台湾経済人～台湾企業家(創業者)とバイ・プレーヤーの視点から」(プロジェクトリーダー：東海大学大学院経営工学・情報研究科教授劉仁傑教授、新潟大学経済学部岸保行准教授)による、2015年9月7日の台湾でのヒアリング調査に基づき執筆を行っており、特に新潟大学岸保行准教授には多大なご協力とご知見をお借りした。また、当該調査事業に対して共同研究助成を頂いた公益財団法人交流協会に、この場をお借りし心より感謝を申し上げる。

(了)