モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割の事例研究

―台湾モスバーガー・現地経営パートナー，黄茂雄へのインタビューによる考察―

西原　博之

１．はじめに

台湾モスバーガーを営む安心食品服務（以下は安心食品）は，台湾において200店舗を超えるチェーン店舗を展開，台湾市場で受け入れられている。それゆえ，日系外食チェーンにおける海外展開の成功事例として知られるようになった。安心食品は1990年台北に設立，20年後の2010年以降には台湾の株式市場への上場をめざすまでに発展，近年は台湾を拠点に，中国やオーストラリアなど，モスフードサービス（以下はモスフード）の海外経営パートナーとして，事業の国際化をサポートするまでに至っている。

モスバーガーが台湾で受け入れられた理由については，現地経営パートナーの存在を抜きにしては語れない。台湾モスバーガーの現地経営パートナーは安心食品の董事長（CEO に相当）である黄茂雄（コウ・シゲオ，以下は敬称略）であり，台湾財界において，台湾の商工会議所にあたる財界団体の理事長の要職を歴任するなど，台湾の経済界を代表する著名人である。

黄茂雄は，安心食品の董事長に就いているだけでなく，安心食品などを率いる東元グループ（TECO group）の會長（以下は会長）職[1]を兼任している。東元グループは東元電機を核とした企業グループであるが，東元電機は重電や家電メーカーとして知られる台湾の大手総合電機メーカーである。また，東元電機を核とする東元グループは，情報通信や飲食業界，物流などのサービス業にも及び，幾つかの業態にまたがって事業を手がけている。その結果，東元グループは台湾のコングロマリットとしても認知されるようになった[2]。なお，台湾モスバーガーを営む安心食品は，東元グループ傘下の飲食関連企業として台湾では知られている。

本研究では，モスバーガーの台湾人経営パートナーである黄茂雄を事例として取り上げる。その黄茂雄が率いる東元グループの概観を示した上で，グループにおける安心食品の位置づけを指摘し，グループ企業がどのように安心食品をサポートしてきたのか。また，モスバーガーの現地

１）台湾や華人経済圏において CEO を示す「董事長」，企業グループを率いる「總裁」（総裁）という名称ではなく，黄茂雄は東元グループの各セクターの中心に位置する「會長（会長）」職に就任している。

２）http://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=9100874&privcapId=878388, Theodore Mao-Hsiung Huang，Executive profile, Bloomberg, 2017年８月18日閲覧。

経営パートナーである黄茂雄がどのように意思決定やマネジメントに関わってきたのかについて考察する。

黄茂雄は東元グループのトップとして，長年に渡って日本企業とビジネスを行ってきただけでなく，数多くの日本企業との技術提携や合弁事業を運営してきた。近年は，民間交流を中心とした日台関係の橋渡し役をしてきた実績が評価され，日本の地方自治体のアドバイザーや顧問にも就任，地方においても幅広い分野で活躍している。

本研究では，台湾モスバーガーの事例により，日系企業における台湾人経営パートナーの役割，安心食品における経営への取り組みや実績などを明らかにしていく。また，現地経営パートナーである黄茂雄の価値観，その背景となった生い立ちや個人のことなどについても触れる。それらを踏まえて，台湾など新興国における現地経営パートナーの選択，求められる役割，今後の課題についての示唆を試みる。

2．文献調査

2－1．日本企業の台湾進出と現地経営パートナーについて

本節では，日本企業が台湾に進出するにあたって，1)多国籍企業の新興国進出と合弁事業を行うメリット及びディメリット，2)現地経営パートナー選択の重要性，3)日本企業における現地経営パートナーの選択，4)台湾の歴史的背景と日台間の経済交流，5)台湾人経営パートナーの特徴などの観点から，日本企業の多くが台湾進出にあたって，現地経営パートナーと合弁事業を選択してきた背景や経緯とその課題などについて指摘していく。

多国籍企業の新興市場及び地域へ進出する際，現地経営パートナーと合弁事業を設立し，事業を進めた事例は数多く，日本企業の台湾進出も例外ではない。その要因として，国際合弁企業について「インスタントの経営」と称し，起業して間もない企業では到底得られない規模の資本，ノウハウ，組織間ネットワークなどの支援が受けられること[3)]。補完的技術やノウハウを提供してくれる現地経営パートナーと合弁企業を設立することにより，失いかけていた機会をものにできる可能性があると指摘される[4)]。多国籍企業の海外進出が盛んになった当初，特に米国企業は単独出資による海外進出を進める傾向があったといわれる。しかし，企業の経営資源や進出地域の有効活用という点から，合弁事業を含む経営パートナーとの提携は効果的と考えられる。したがって，日本企業の多くは，現地資本をパートナーとした合弁事業により海外進出を進めてきた経緯がある[5)]。

その一方で，国際合弁企業の経営現場では，進出地域における経営環境の変化への対応だけでなく，異文化組織におけるマネジメントや企業統治の問題，親会社のサポートだけでなく，完全

3）ガーラック（1991），pp. 62-88。
4）ティモシー＆トーマス（1993），pp. 36-56。
5）伊藤（1998）pp. 54-63，ティモシー＆トーマス，pp. 242-289。

子会社やほぼその状態に近い企業とは比較にならない程，国際合弁企業のマネジメントは複雑になるといわれる[6)]。したがって，外部者と共同作業ができないパートナーは望ましくないとされている所以である[7)]。

国際合弁企業を設立するにあたっては，より具体的な事業化可能計画を策定するだけでなく，現地経営パートナーを周到に選択することが重要である。しかし，現地経営パートナーの選択にあたっては，初期の調査研究では片方が受身の立場になることが多かった。したがって，受身のパートナーこそが紛争を起こさない点で良いパートナーと考えられてきたとされる[8)]。また，新興国の中には，受入国の外資規制逃避目的の一時的なパートナー，外資規制を回避するためのダミー・パートナーの存在もあったと指摘されている[9)]。つまり，経営パートナーと意見が異なり，意思決定ができなくなった時など，経営に口を挟まないサイレントパートナーを肯定する声が多国籍企業側から聞かれたこともあったといわれる。

他方，成熟経済化の合弁企業では，魅力的なパートナーとして，資金力，市場参入力，経験，技術力がある企業で，それなりの実績を持っている企業が望ましいとされる。また，外国企業が現地経営パートナーを選択する基準として，市場での実績があり，国際ビジネスや海外とのパートナー経験の豊富な現地パートナーを選択するべきであると指摘している[10)]。このように，国際合弁事業では，経営パートナーの選択やパートナーとの関係が当該合弁企業の成否に影響するといわれる所以である。

海外日系合弁企業を対象とした調査研究に焦点をあてると，日本側及び現地側共に，業績と経営パートナーへの満足度間において正の相関があると指摘している[11)]。また，日本企業が海外に合弁企業を設立する際，良い現地経営パートナーを選択する条件として，企業実績，コネクション，日本企業との取引実績や連携実績などを有しているだけでなく，経営パートナーの経営観，将来性，相性だけでなく，人間性，年齢，生い立ち，対日観なども条件の要素として示している[12)]。

その中で，多くの日本企業が他の国や地域に先駆けて台湾を選択した理由として，日本企業にとって現地経営パートナーが比較的容易に得られたという事情が挙げられる[13)]。その歴史的背景は日本の台湾植民地統治時代にさかのぼる[14)]。植民地の産業発展に伴い，日台間の合資会社が

6）ハリガン（1987），pp. 27-28。合弁事業の弱点として，経営目標の異なる親会社が複数あることによる内部不一致の問題点があることを指摘している。

7）ハリガン（1987），pp. 143-144.

8）ハリガン（1987），p.3.

9）大泉（1980），pp. 66-74.

10）Luo（1998），pp. 659-660.

11）村松（1991），pp. 87-99，pp. 101-121。坂野友昭「国際合弁企業の成功率」，「国際合弁の成功要因と失敗要因」などを参照。

12）伊藤（1998），pp. 248-253。日本企業が海外で合弁会社を設立する際，良いパートナーの条件の概要を一覧表にまとめている。

13）日本企業のアジア NIES 進出の動機は，通産省編（1988）『通商白書』昭和63年版各論版など。

14）張（1985）。 伊藤（1993）など。

企業全体の４割以上を占めた時期もあったことが指摘されている[15]。また，植民地政策として日本語教育を進めていたため，高等教育を受けるために日本に留学した者は多かったといわれる。したがって，1)現地経営パートナーとは日本語でコミュニケーションが行えたこと。2)日台間の地理歴史，文化的な近さ，3)雁行的経済発展の理論に示されるように，日本と台湾間の経済発展段階の比較的近かったこと。4)日台間の経済交流が継続発展し，戦後や断交後も人的交流が続いたこと[16]。5)経済交流に伴い，技術やノウハウを吸収する手段として日本語が学習されてきたこと[17]。6)台湾人の対日観は概して良好なこと[18]，その他の諸要因など，これらの条件がそろった国や地域として台湾は唯一無二の存在といえる。したがって，早期に台湾進出した日本企業は，比較的容易に現地経営パートナーが見つけられ，他の国や地域と比較して早期に台湾進出が進んだと考えられる。

その一方で，戦後70年を迎え，日本の植民地時代を経験した世代の多くはビジネスの第一線を退き，日本語教育を受けた世代が激減していること[19]。近年は，中国や東南アジアの経済台頭などから，日台間を取り巻く経済環境は大きく変化し，日台関係は，これまでの「特別な関係」から，時を経るに従って，相互にとって選択肢の１つとして変化しつつあるという見方もある。

２－２．モスフードの海外展開と台湾事業との関わり

日本国内におけるモスフードの事業展開の特徴は，主としてフランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店，「モスバーガー」の全国展開，その他飲食事業である[20]。企業グループを含めた事業内容については，子会社９社，関連会社12社により構成される。また，「食品製造販売事業」，「その他飲食事業」，これらの飲食事業を衛生，金融，保険等で支援する「その他の事業」に分類される[21]。

モスフードの店舗経営の特徴として，加盟店が大部分を占めている。つまり，主としてフランチャイズ制を採用していることがわかる[22]。同社のフランチャイズ制については，モスバーガーの公式サイトに「加盟・物件募集」の欄があり，加盟募集の欄には，開店までのフロー，モスのパートナーシップ（サポート），フランチャイズ説明会，関連資料，加盟店間の交流を推進す

15）高橋（1937），pp. 433-441。

16）冷（1997）。冷は「東亜経済人会議」において，「日台関係」の重要性並びに，特異性を指摘している。

17）國立編譯館（1998），pp. 125-126。國立編譯館（1999），pp. 71-72。國立編譯館編纂による台湾の中学指定教科書などを参照。交流協会（1996），台湾では幅広い世代から日本語が外国語として学習されている。

18）冷（1995），pp. 236-241などを参照。

19）日本統治下の台湾で日本語教育を受けた世代は，小学校在学中の世代を含めたとしても80歳を超える高齢となる。

20）http://www.mos.co.jp/company/outline/profile/，モスバーガー公式サイト，会社概要，事業概要を参照。2017.5.14 閲覧。

21）「株式会社モスフードサービス 有価証券報告書」第44期（2015年４月１日－2016年３月31日）。「３．事業の内容」を参照。

22）http://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/，モスバーガー公式サイト，国内店舗数，2017年４月30日現在。同欄によると店舗数合計が1,362店舗のうち，加盟店が1,309店舗，直営店が53店舗となっており，直営店比率は全体の４％にも満たない。2017年５月13日閲覧。

る共栄会の活動などが紹介されており，加盟までの手続きについて，標準作業手順書（SOP）が整っている印象を受ける記載となっている[23]。

他方，モスフードの公式サイトの加盟店募集の欄では，事前の話し合いに十分な時間を有すること。そこで，相互の価値観，大切にしていることを確認すると同時に，顧客第一の姿勢と顧客の喜びを加盟店の喜びとして感じられるパートナーと組みたいと記載されている[24]。

モスバーガーの加盟店になるためには，概して時間を要するだけでなく，十分な準備と根気と忍耐が求められる。以前，モスバーガーを創業して50店舗くらいの頃，加盟店欲しさに安易に契約を進めてしまったことがあったという。その結果，契約して間もなくその半分くらいがその合意を解約，苦い経験となった。しかし，近年は年に約３千店の加盟希望があった中，開店できたのは30件だけだった。このように，100件当たり１件しか成立しないという厳しい選別として知られる[25]。モスバーガーの加盟店契約に関しては，メディアのインタビューで櫻田厚は同様のコメントをしている[26]。

以上の通り，日本国内におけるモスフードは，フランチャイズ体制を主体とした事業拡大が同社の成長モデルになったと判断できる。したがって，その体制を維持していくために，加盟店への希望者に対して業界への知識や経歴，経験を問うだけではなく，開業への意欲だけでなく，本人の覚悟や家族の同意，経営理念への共感を求め，厳しいスクリーニングを行ってきたことがうかがえる。

その一方，モスフードの海外展開の沿革は以下の通りである。1990年に台湾で初の合弁会社を設立した[27]。その後は，台湾で魔術食品工業（モスフードインダストリー，以下は魔術食品）の設立，1992年にシンガポールで合弁会社設立，1993年に香港に合弁会社，シンガポール店１号店開店と続いた。しかし，時期を少し隔てて2006年に香港，2007年にタイ，2008年にインドネシア１号店を開店，2010年には中国，2011年にオーストラリア，2012年に韓国１号店を開店，ここ10年間，モスフードの海外事業展開は華人の多い地域を中心としてアジアでの発展を進めているようである。

モスフードの海外事業について，グループ傘下企業の連結子会社及び関連会社の概要は以下の通りである（図表１・２参照）。連結子会社は，台湾の魔術食品，モスフード香港，モスフード・タイランド[28]である。他方，出資においてマジョリティとならない関連会社は，台湾の安心食品服務，モスバーガー・オーストラリア，モグ インドネシア，モスバーガーコリア，香港モスバー

23）http://www.mos.co.jp/company/fc_development/fc/，モスバーガー公式サイト，加盟募集。2017年５月14日閲覧。

24）http://www.mos.co.jp/company/fc_development/fc/，モスバーガー公式サイト，加盟募集。2017年５月14日閲覧。

25）櫻田（2014），pp. 54-58。

26）カンブリア宮殿，2013年８月15日放送。「不動の人気を博す！日本生まれのハンバーガーチェーンの秘密」，テレビ東京系列。

27）加藤（1997），pp.392-393。アジアビジネス新時代（1994），pp. 206-215。

図表１　海外事業に関する子会社

名　称	所在地	設立年月(注２)	資本金または出資金（千円）	主要な事業内容(注３)	議決権の所有割合（％）	関係内容
魔術食品工業（股）	台湾	1991.4	17,300万台湾元	食品の製造，流通(注３)	85.0	関係会社へ製品供給 役員兼任２名
モスフード・シンガポール社	シンガポール共和国	1992.2	520万シンガポールドル	モスバーガー事業	100.0	商品の販売 役員の兼任２名
モスフード香港社	香港	2006.5	1,250万香港ドル	モスバーガー事業	100.0	商品の販売 役員の兼任２名
モスフード・タイランド社(注４)	タイ王国	—	9,550万タイバーツ	モスバーガー事業	100.0	商品の販売
モスフードサービス・タイランド社(注４)	タイ王国	2015.12	600万タイバーツ	モスバーガー事業	49.0	商品の販売

図表２　海外事業に関する関連会社(注１)

名　称	所在地	設立年月(注２)	資本金又は出資金（千円）	主要な事業内容(注３)	議決権の所有割合（％）	関係内容
安心食品服務（股）	台湾	1990.11	32,389.5万台湾元	モスバーガー事業	25.0	商品の販売 役員の兼任１名
モグ インドネシア社	インドネシア共和国	2008.10	2,663,360万ＩＤルピー	モスバーガー事業	43.2	商品の販売 役員の兼任１名
モスバーガー・オーストラリア社	オーストラリア連邦	2011.1	355.3万ＡＵドル	モスバーガー事業	30.0	商品の販売
モスバーガーコリア社	大韓民国	2011.11	130億韓国ウォン	モスバーガー事業	30.0	商品の販売
香港モスバーガーインベストメント社	香港	—	5,850万香港ドル	モスバーガー事業	38.6	商品の販売 役員の兼任１名

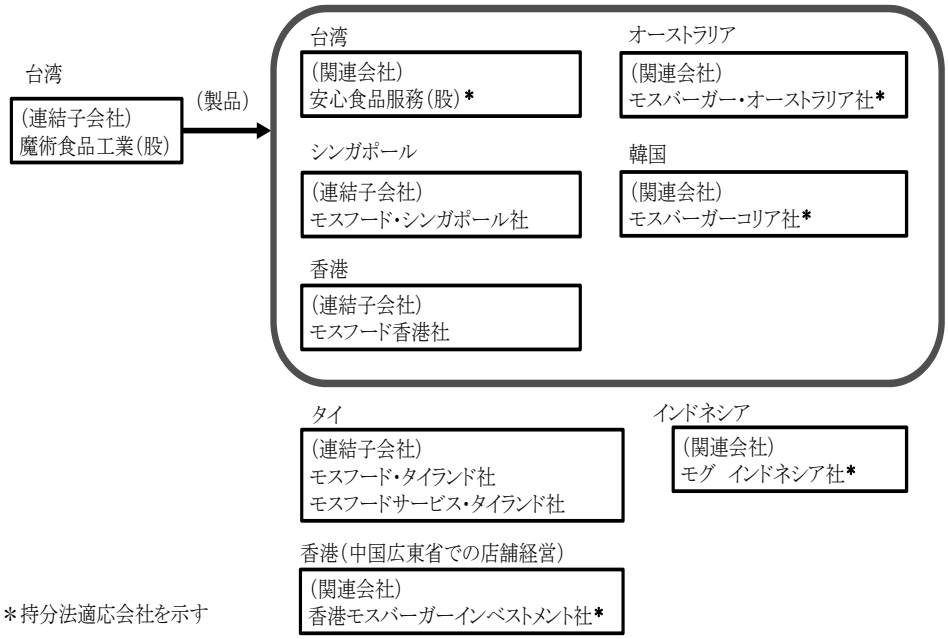
（注１）関連会社については，持分適応会社に依拠する。
（注２）設立年月は，東洋経済新報（2017b）『海外進出企業総覧【企業別】』などを参照。
（注３）主要な事業の内容欄には，セグメントの名称を記載。
（注４）モスフードサービス・タイランド社（連結子会社）は，2015年12月24日にタイ王国におけるモスバーガー事業の再編を目的として設立。また，2016年３月１日にモスフード・タイランド社（連結子会社）を譲渡会社とし，モスフードサービス・タイランド社（連結子会社）を譲受会社とする店舗資産等の全部事業譲渡を実施。なお，モスフード・タイランド社は2016年３月23日に解散，次期以降に清算予定と記載されている。

ガーインベストメント社である。

次に，モスフードの傘下企業間における製品や食材などの流れは次の通りである[29]。このように，1991年に設立された連結子会社で食品の製造，販売を行っている台湾の魔術食品は，同じ台湾でモスバーガー事業を運営する安心食品のみならず，子会社のシンガポール，香港，関連会社のオーストラリア，韓国にも食材などの製品を提供している。これまで日系企業の海外事業は，日本の親会社と子会間の関係が中心となって展開されているといわれてきた。しかし，モスフー

28）「株式会社モスフードサービス　有価証券報告書」。2016年３月付。モスフード・タイランド社（連結子会社）を譲渡会社，モスフードサービス・タイランド社（連結子会社）を譲受会社とする事業譲渡について指摘されている。
29）株式会社モスフードサービス　S1008075：有価証券報告書－第44期（2015年４月１日－2016年３月31日），p.6，企「業集団等における事業系統図」の図説から関連部分を抜粋，2017年５月14日閲覧。

図表 3　モスフードの海外子会社・関連会社間における製品，食材などの流れ



ドの海外事業では，製品，食材などの流れから海外子会社及び関連会社間における国際的な連携が行われている様子がうかがえる（図表 3 参照）。

モスフードにおける海外事業の展開は，第 1 期が1980年代後半から90年代前半に進められた。この時期は，1985年のプラザ合意以降の急激な円高が始まった頃から90年代初頭の頃で，円高を背景に日本企業の海外進出が急増した頃と重なる[30]。以降の海外進出の波は，2006年の香港 1 号店オープンを皮切りに，十年以上に渡ってアジア太平洋地域への海外展開を進めている。

モスフードは1990年に台湾で初の海外合弁企業を設立，海外事業部長として櫻田厚は台湾に赴いた[31]。赴任当初，櫻田厚は台湾進出にそれほど乗り気ではなかったといわれるが，台湾で働く仲間と接触するうちに歩み寄れば近づくということに気がついたとコメントしている[32]。以降，現地経営パートナーと議論を重ね，試行錯誤を経ながら歳月をかけ，経営成果が上がるようになった。

以上の通り，近年のモスバーガーにおける海外事業は，台湾を拠点に商品や食材など，モノが供給されるだけでなく，カネ，人，情報など，経営資源が他の海外へ移動する様子がうかがえる[33]。また，2009年以降，モスバーガーは中国とオーストラリアに拠点を設けたが，そのパー

30）吉原（2015），pp. 74-76。
31）櫻田（2014），pp. 152-153。
32）櫻田（2014），pp. 152-155。
33）西原（2016），安心食品の高順興総経理（社長に相当）は，安心食品に派遣された複数の日本人マネジャーらは，後に中国，韓国，豪州など，他の地域に派遣されることもあったと指摘していた。

トナーは安心食品を含む台湾経営パートナーである[34]。現在，中国の福建省，上海などに16店舗，オーストラリアのブリスベン，ゴールドコーストを中心に６店舗を展開しており，台湾の経営パートナーと共に事業拡大を図っている[35]。

モスフードにおける海外事業の展開は会長兼社長が直轄する国際本部，それに属する国際営業部があたっている[36]。旧海外営業部や海外企画部の時代より，モスフードにおける当該業務の所属メンバーの多くは，安心食品の事業を支援したり，直接業務に携わってきているといわれるが，今後も台湾拠点を活用しながら，台湾を始めとした海外の現地経営パートナーと共に，華人圏を中心にアジア太平洋地域など，海外事業を拡大していくと推測される。

なお，モスフード会長兼社長の櫻田厚は，2016年３月をもって社長業務を辞任することになった。しかし，その後も会長職として国際本部管掌の業務を担当，引き続き同社の海外事業の推進に携わっていくものと推測される[37]。

２－３．東元グループにおける台湾モスバーガー・安心食品の位置づけ

台湾におけるモスフードの現地経営パートナーは，安心食品の董事長の黄茂雄である。ただし，黄茂雄は東元グループの会長を兼任していることから，台湾モスバーガーを運営する安心食品は，東元グループ傘下の企業という見方をされているようである。そこで本節では，東元グループの概況を紹介すると同時に，グループにおける安心食品の位置づけを明らかにする。

東元電機は1956年に設立，もともとはモーターの製造，販売から始まっている。重電や家電を中心に発展してきた。2000年以降は多角化を進め，グループ全体で50を超える国々に子会社や関係会社を有しており，世界には一万人を超える従業員を抱え，台湾だけでなく，アジア，欧米にも事業を拡大している[38]。今日においては，消費者のサービス需要に対して最大の満足を提供するという理念のもとに発展を遂げ，東元グループを以下の6つの事業セクターに分類している[39]。

34）中国市場を開拓するために，シンガポールに投資会社である，AN-SHIN FOOD SERVICES（SINGAPORE）PTE.LT を設立，中国福建省アモイに廈門摩斯餐飲管理有限公司（以下は廈門摩斯）を設立した。

35）http://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/，モスバーガー HP，海外店舗数，2017年５月22日閲覧。

36）http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_140224_1.pdf，2014年２月24日，モスフードサービス，プレスリリース，組織変更および人事異動のお知らせ，2017年８月14日閲覧。

37）モスフードサービス・プレスリリース，2016年2月29日付，「組織変更，人事異動及び代表者異動並びに次期取締役候補選任のお知らせ」。http://ke.kabupro.jp/tsp/20160229/140120160229424618.pdf，2017年６月23日閲覧。

38）國立臺灣大學商學研究所編（2007），p.188。

39）http://www.teco.com.tw/en_version/associate.asp，“About Us, TECO group”. 2017年５月22日閲覧。事業セクター及び東元グループとの関係は，東捷資訊服務など，関係会社が示す図表がわかりやすい。http://www.itts.com.tw/about/about_releated.aspx，東捷資訊服務（ITTS），東捷簡介，2017年５月22日閲覧。http://www.tecohome.com.tw/about2.aspx，東元家電，關於東元家電，家電事業部など，2017年５月22日閲覧。

1．工業製品及びシステム（Industrial Product & System Sector）
2．家電，空調及びサービス（Consumer Appliance & Service Sector）
3．情報電子技術及びオプトロニクス製品（IT & Optronics Product Sector）
4．情報通信及び電信サービス（Telecommunications & Service Sector）
5．情報システム及びサービス（Information System & Service Sector）
6．投資及びホールディング（Investment & Holding Sector）

図表が示すように，東元グループの中心に位置するのが会長の黄茂雄である（図表４）。東元グループと東元電機との関係については，東元電機が拡大発展し，安心食品など，飲食を扱う業界なども手がけるなどして事業の多角化が進み，東元グループに名称変更したと考えられる。

６つの事業セクターにおいて，1)工業製品及びシステムの事業セクターにおける重電，電子制御，2)家電，空調及びサービスの事業セクター，3)情報電子技術及びオプトロニクス製品の事業セクター，5)情報システム及びサービスの事業セクターにおけるスマートシステムなどは，東元電機が直接手がける事業となっている。つまり，東元電機は東元グループの複数の事業セクターに跨って事業を展開していることがわかる（図表５）。

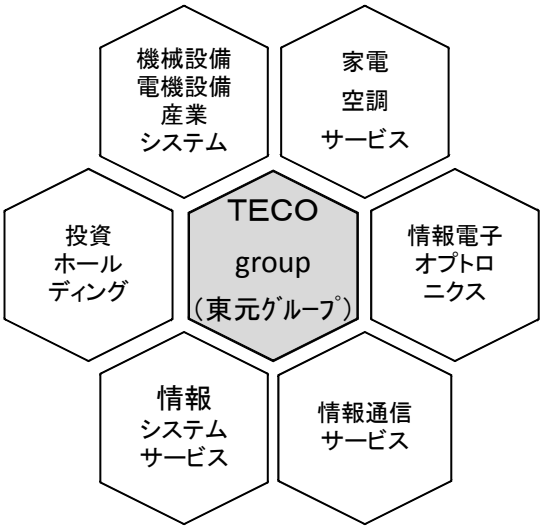
東元グループのスローガンは，高度に成熟した消費市場，家電の研究開発，設計，生産，製造から，末端の販売，サービス，物流，飲食などのサービス産業まで，東元電機は経営資源を大量に投入，消費者のサービス需要に対して最大の満足を提供するとしている。台湾モスバーガーを営む安心食品は，東元グループの中において，2)家電及び空調及びサービス事業セクターに属している。また，安心食品は，2010年に店頭上場において株式の公開発行，2011年に店頭市場において同社株式の売買が行われるまでに成長[40]，台湾の社会において広く認知されるようになった。

次に，東元グループを理解するうえで，グループ傘下にある上場，あるいは，店頭上場している企業及びその準備をしている企業を示した（図表６参照）[41]。

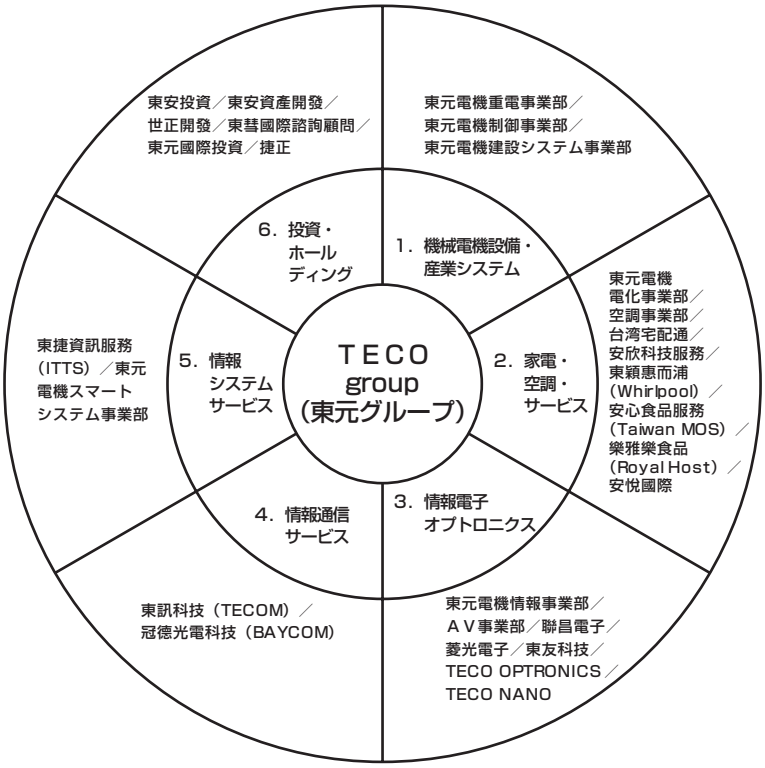
図表が示すように，東元グループにおける東元電機及び関係企業の上場については，電機から電子部品，オフィス事務機器，情報システム関連へと拡大している。その例として，2010年以降はサービス業に属する２社が上場，2011年には，台湾モスバーガーを運営する安心食品が飲食業界として店頭市場に上場した。また，ペリカンのマークで知られる台湾宅配通は物流業界として2013年に上場を果たした。他方，亞太電信（Asia Pacific Telecom）は，2008年に東元電機の邱純枝が董事長として就任し，東元グループの傘下企業として2013年に上場を果たしたものの，2014年に鴻海（ホンハイ）グループの傘下となった[42]。

40）安心食品服務股份有限公司（2015），p.4。
41）http://davidli.pixnet.net/blog/post/38526465-%E5%AE%85%E9%85%8D%E9%80%9A2642%EF%BC%8C12-12%E4%B8%8A%E5%B8%82%28%E5%92%8C%E9%95%B7%E6%A6%AE%E8%88%AA%E8%8F%AF%E8%88%AA%E5%90%88%E4%BD%9C%E5%96%94%E2%80%A6%29%28，工商時報，2013年９月24日，「宅配通賺中秋財業績增２成」などを参考に作成。
42）http://www.aptg.com.tw/corporate/APT_events.htm，亞太電信 HP，「大事紀」，2017年７月７日閲覧。

図表 4　東元グループ（TECO group）のイメージ図



図表 5　東元グループ（TECO Group）における 6 事業セクターとグループ企業



図表６　東元グループの傘下企業における株式上場

2017.6.25現在

企業名（現地通称）	現地標記，通称（英語名，その他）	上場年月	市場[注1]	資本金億元	事業内容（製品・サービス）
東元電機	TECO Electric & Machinery（TECO）	1973.11	TWSE	189.0	重電，家電，新エネルギー
東訊	TECOM	1991.11	TWSE	63.0	交換機システム，セキュリティ・システム機器
東友科技	Teco Image Systems（TIS）	2001.6	GTSM	11.2	PC 関連機器，プリンター，スキャナー，電子部品
聯昌電子	Lien Chiang Electronic Enterprise	2001.9	TWSE	11.0	電源ユニット，アダプター，白物家電
菱光科技	Creative Sensor	2005.5	TWSE	12.7	リニアイメージセンサー，ステルスダイシング（レーザーカッター）
安心食品	An-Shin Food Services	2011.12	GTSM	3.2	飲食，ファストフードチェーン
台湾宅配通	Taiwan Pelican Express	2013.12	TWSE	9.6	宅配，物流，物販サービス
東捷資訊服務	Information Technology Total Services（ITTS）	2018予定		2.0	IT アウトソーシング，ビジネスプロセス委託
樂雅樂食品	Royal Host Taiwan	2019予定		2.0	ファミリーレストラン，食材販売[注7]

注１：TWSE：證券交易所「台湾証券取引所」（Taiwan Stock Exchange Corporation，1961年設立。http://www.twse.com.tw/zh/，臺灣證券交易所 HP 参照，2017年５月23日閲覧。
GTSM：證券櫃檯買賣中心「タイペイエクスチェンジ」Gre Tai Securities Market，店頭上場株式市場と称される証券取引所（OTC），1994年設立，2017年５月23日閲覧。http://www.tpex.org.tw/web/about/introduction/history.php?l=zh-tw，證券櫃檯買賣中心 HP, 2017年５月23日閲覧。

その他，2018年以降もグループ企業の中で上場を試みる企業は控えており，ビジネスアウトソーシングを事業とする東捷資訊服務（ITTS），ファミリーレストランで知られるロイヤルホストも数年後の上場を目指しているといわれている[43)]。

以上，東元グループにおける企業の上場について示したが，電機から電子部品，情報システム，飲食や物流サービス業など，事業の多角化を進めており，グループ企業の上場が相次いでいることからも，台湾のコングロマリットと称される企業グループとして発展を遂げていることがわかる。

次に，東元グループ傘下にある飲食関連ブランドの概要は次の通りである（図表７参照）。周知の通り，東元グループは東元電機を核とした企業グループであるが，1990年以降，異業種であるモスバーガーやロイヤルホストなどの現地経営パートナーとして台湾市場への店舗展開を進めてきた。四半世紀を迎えた現在，モスバーガーの拠点は250店舗に迫っている[44)]。他方，ロイヤルホストの関連店舗は15店に留まっている[45)]。

43）2017年６月７日の董事会（取締役会）において，黄茂雄は樂雅樂家庭餐廳（台湾ロイヤルホスト）の董事長に就任，今後，樂雅樂の株式上場にむけた事業のてこ入れを進めて行くと推測される。

44）https://www.mos.com.tw/shop/search.aspx，台湾摩斯漢堡 HP，店舗情報。2017年６月27日閲覧。

45）http://www.royalhost.com.tw/store01.php，樂雅樂家庭餐廳 HP，店舗情報。2017年６月27日閲覧。食材を販売，提供する店舗も含まれる。

図表７　東元グループ傘下の飲食関係事業及びブランド注1

2017.7.7現在

ブランド名 （日本語名称）注1	現地通称 （中国語，その他）	設立年 （開店）	店舗数 （拠点）注2	業務内容
モスバーガー （MOS BURGER）	摩斯漢堡 （安心食品服務）	1990	249	ハンバーガー，ファストフードチェーン
ロイヤルホスト （ROYAL HOST）	樂雅樂家庭餐廳 （Royal Host）	1991	14	ファミリーレストラン，食材販売。
高玉（こうぎょく）	高玉日本料理注5	2000	3	寿司，日本料理
	樂利餐廳 （Royal Park）	2003	2	洋食，和定食，軽食レストラン
	可頌輕食 （Miss Croissant）	2007	4	クロワッサン等 パン屋
	高樂（KOURAKU）， 小高玉迴轉壽司注5	2011	2	鉄板焼，回転寿司
餡老滿注3 （シェンラオマン）	餡老滿	2012	4	餃子，北京宮廷料理
ABC Cooking Studio	ABC Cooking Studio	2014	4	料理教室
まいどおおきに食堂	Maido Ookini 食堂	2014	10	大衆食堂，定食，弁当販売
はむら（羽村）	羽村（はむら）	2014	1	創作日本料理店

注１：日本を含む海外に親会社，関係企業，提携先などがある場合は記入。
注２：店舗数は台湾市場に限定。
注３：中国・北京が本店。新北市汐止にあるフードコートでは餃子などを販売。
注４：新北市汐止区のフードコートへの出店も１店舗として換算。
注５：高玉，高樂，小高玉迴轉壽司は，同じ企業法人が運営。

2000年になって，九州の博多に本店のある高級日本料理の高玉（こうぎょく）を台湾に迎えて開店，現在，台北で３店舗を運営している[46]。2003年には，グループの拠点がある台北の東部にある南港ソフトウェアパーク（工業団地）の勤務者や来訪者向けなどに提供，日本式の定食など，台湾風にアレンジしたファミリーレストランのロイヤル・パークを開店した[47]。2000年代後半に，クロワッサン専門のパン屋を開店，台湾で４店舗を手がけている。

以上の通り，東元グループが手掛ける飲食ブランドは，洋食なども含まれるが，それらは，日本市場で展開されるブランドやノウハウ，アイデアなどを導入したり，参考にしたものが多いようである。

2010年以降は，日本料理を台湾風にアレンジした鉄板焼と小高玉迴轉壽司（回転寿司）を合わせて高楽を開店した。2012年には，中国北京に本店がある餃子と北京宮廷料理で知られる餡老滿（シェンラオマン）を台北で開店，現在，台湾で４店を運営している。2014年には，日本の大衆食堂，定食，弁当などを扱う，まいどおおきに食堂を開店，台湾市場で既に10店舗に達し，店舗数の拡大を進めている[48]。また，岡山に拠点のある創作日本料理の「はむら（羽村）」の料理人

46）http://www.kougyoku.co.jp/introduction.html，高玉 HP，2017年６月27日閲覧。
47）https://trade.1111.com.tw/web/royalpark，樂利股份有限公司 HP，公司簡介，2017年６月27日閲覧。
48）http://www.fujiofood.com/shop_search/#taiwanArea，株式会社フジオフードシステム，まいどおおきに食堂，店舗検索，台湾，2017年６月27日閲覧。

を招いて台北で店舗を開店した。加えて，料理教室で知られる ABC Cooking Studio の台湾市場でのパートナーとなり，台北近郊において4店舗を展開している[49]。

東元グループは飲食関連サービスの事業を展開して四半世紀を迎え，台湾市場に300店舗に迫る拠点を設立，ネットワークを築き上げ，その勢力を拡大している。以上が，東元グループが展開する飲食関連サービスブランドの台湾市場での事業沿革とその概要である。

２－４．株式所有の観点から見た現地経営パートナーと大株主の変遷

現地経営パートナーの黄茂雄が，台湾モスバーガー・安心食品の経営にどのようにコミットメントしてきたのかについて株式所有の観点から示す。安心食品は，2011年に台湾の店頭上場市場と称される證券櫃檯買賣中心（GTSM）への上場を果たした。したがって，主として安心食品が発行する年報（アニュアルレポート）などをもとに，株式所有の観点から現地経営パートナーについて明らかにしていく。

外部情報会社が発表する安心食品における株主の持株割合によると，台湾の法人が５割弱を占め最も多い。次に多いのが外国人による投資で約３割を占める。続いて台湾の個人が２割強，金融機関による株式投資は1割にも満たず，政府関係機構からの投資は見られなかった[50]。また，安心食品が発行する歴年の「年報」には十大株主のリストが記載されているが，十大株主だけで全体の７割以上を占めた[51]。

安心食品が台湾の店頭証券に上場した当初，年報（2011）に記載された主要大株主のリストには，黄茂雄及びファミリーの関連投資会社の最大株主群が４割弱，２番に多いモスフードが約３割，それに続く株主群が東元グループで1割強，林瑞祥（リン・ズイショウ）及び日商休瑪斯公司（以下はヒューマックス）関連が１割弱，その他，証券会社，投資会社，個人投資家などであった[52]。その年報には，董事会（取締役会）において，董事長の職に就いていた黄林和惠から夫である黄茂雄に交代，林瑞祥は監査役から取締役に変更したことが記載されている[53]。

３年後の年報（2014）によると，黄茂雄及びそのファミリーの関連投資会社の最大株主群であったが株式全体に対する割合は約３割に減少した。また，２番目の大株主のモスフードも全体の４分の１に減少した。それに続く株主群は東元グループが約１割，林瑞祥及びヒューマックス関連は4.7％と半減した[54]。

49）http://abc-cooking.azurewebsites.net/Studio.aspx，ABC Cooking Studio，Taiwan，2017年６月27日閲覧。

50）http://goodinfo.tw/StockInfo/EquityDistributionCatHis.asp?STOCK_ID=1259，台灣股市資訊網，「1259安心」，股豐資訊有限公司。2017年５月23日閲覧。

51）安心食品（2015）「103年度年報」，p.46。安心食品「105年度年報」（2016），p.45。安心食品「106年度年報」（2017），p.50など。

52）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01.pdf，安心食品（2011）「99年度年報」，p.48，2017年５月24日閲覧。

53）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01.pdf，安心食品（2011）「99年度年報」，p.46，2017年５月24日閲覧。

最新の年報（2017）によると，黄茂雄及びファミリーの関連投資会社の最大株主群で全体に対する割合は３割を維持した。また，２番手のモスフードも全体の４分の１で同様であった。それに続く株主群は東元グループが約１割であった。その一方で，同社の最新の年報には，ヒューマックス関連の投資はリストから外れていた。その他，一部個人の投資家からの株式投資もあるが，投資銀行や金融機関からの投資，安心食品の従業員による持株委員会名義の信託投資などが安心食品の十大株主リストに指摘されるようになった[55)]。

安心食品は東元グループの傘下にある企業として知られている。ただし，東元電機が子会社としている安台国際投資及び東安投資を合わせた株式占有率は安心食品全体の１割程度である。したがって，東元グループと安心食品間の関係の実態は，東元グループの企業から一部出資を受けていることから，緩やかな連携関係にあると判断される。

他方，筆頭株主である光元實業と４番目の大株主である東和国際投資，それから光元實業の大株主で３分の１の株を占める東光投資は，３社間で相互投資を行っていること[56)]。さらに，筆頭株主である光元實業の過半数の株式を有し，その代表を務めるのは黄茂雄の夫人である黄林和惠である。したがって，本研究では，光元實業及び東和国際投資について，便宜的に黄茂雄及びファミリーの関係会社として捉えることにする。

安心食品「年報」（2011）によると，黄茂雄の夫人である黄林和惠が董事長として，子の黄尚仁と黄尚莉が董事（取締役），黄茂雄が監察人（監査役）となっていた。しかし，後に改選して黄茂雄が監査役を辞任，董事長に就任している[57)]。次に，安心食品「年報」（2014）には，執行副総経理（Vice COO）の名称で子の黄尚仁が経営現場に復帰したが，現職を辞して顧問に変更したことが記載されていた[58)]。

以上により，安心食品は，黄茂雄が会長を務める東元グループの傘下にある企業というよりは，株式所有の経営権という点からは，黄茂雄及びそのファミリーによる運営されるファミリービジネスというのが実態であると考えられる。

安心食品の２番目の大株主はモスフードである。安心食品が台湾の店頭証券に上場した当初，年報（2011）は第２番目の大株主として記載されていた。モスフードからは，定期的に国際部門に属する２人の役員，１名の副総経理（副社長に相当）を安心食品に派遣しているようである[59)]。

54）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01.pdf，安心食品（2011）「99年度年報」，p.48，2017年５月24日閲覧。

55）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01.pdf，安心食品（2011）「99年度年報」，p.48，2017年５月24日閲覧。

56）光元實業，東和国際投資，東光投資の3社について，ネット上に登記されている所在地，董事，監察人などを確認，所在地が同じ場所であること。董事，監察人など，それぞれが兼任し合っていること，株式構成の状況などから推測することにした。

57）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01pdf，安心食品（2011）「99年度年報」，p.11，2017年５月24日閲覧。

58）http://www.mos.com.tw/invest/download/stockholders/103_01.pdf，安心食品（2015）「103年度年報」，p.45。2017年５月23日閲覧。

３年後の年報（2014）においてもほぼ同様，最新の年報（2017）でもモスフードの国際部門より，本部長，営業部長が役員として２名，執行役員の１人を台湾に派遣，副総経理として安心食品の経営実務にあたっている。

モスフードは台湾市場においてフランチャイズ制度を導入せず，台湾の現地経営パートナーと共に国際合弁企業の安心食品を設立，事業を展開している。なお，モスフードによる出資はマイノリティとして，台湾での事業をサポートするという形式で対応していることがうかがえる。

４番目の大株主は日商休瑪斯公司（以下はヒューマックス）であった。当初の代表は林瑞祥である。また，６番目は林瑞祥本人，さらに，７番目の惠青商事はヒューマックスのグループ企業であることから，これらを林瑞祥とヒューマックス関連としてまとめる。2011年の当時，林瑞祥及びヒューマックス関連を合算した株式は全体の1割弱だった[60]。

ヒューマックスは日本を拠点に主として不動産業を営んでいる企業である[61]。ヒューマックスの代表だった林瑞祥によると，父の林以文は台湾出身で東京華僑総会，日本華僑連合総会の会長を務めていた。しかし，林以文は，林瑞祥などの子らに事業を任せ，華僑の活動や仲間の世話ばかりしていたという。林瑞祥は慶應義塾大学を卒業し，米国カリフォルニア大学ロサンジェルス校（UCLA）に留学した後，日本に戻って家業に携わった。しかし，父が比較的若くして亡くなったことから，幅広く手がけていた事業を整合してヒューマックスを立ち上げたと指摘している[62]。なお，林瑞祥は，後に日本フードサービス協会の副会長を歴任し，1996年には日本政府から藍綬褒章の勲章を受けたとされる[63]。

ヒューマックスグループの傘下にワンダーテーブルと称する，全国でチェーンレストランを展開する企業がある[64]。ワンダーテーブルは，アジアを中心に国際展開を図っており，日系外食企業における海外進出のパイオニア的な存在である。林瑞祥が会長に退いた後，息子の林祥隆が社長に就任して指揮を取るようになった[65]。

59）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01.pdf，安心食品（2011），pp. 8-11，2017年５月24日閲覧。。

60）http://www.mosburger.com.tw/invest/download/stockholders/099_01.pdf，安心食品（2011），p. 48，2017年５月24日閲覧。

61）http://www.humax.co.jp/company/outline.html，株式会社ヒューマックス，2017年５月24日閲覧。同社の主要事業は，レジャー・商業ビル賃貸業複合型商業施設，オフィスビルの開発・運営，グループの経営方針の管理であることが指摘されている。

62）http://www.snb.co.jp/pdf/heart46.pdf，「Heart to Heart ～心から心へ」46号，新日本ビルサービス，pp. 4-7，2017年５月25日閲覧。

63）https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9E%97%E7%91%9E%E7%A5%A5，ウィキペディア，林瑞祥（はやしずいしょう）の欄を参照，2017年５月25日閲覧。

64）http://www.wondertable.com/restaurant_search/，WONDER TABLE HP, Restaurant research, モーモーパラダイス，ベリーニカフェ，バルバッコア，六蔵など，複数の外食チェーンのブランドがある。2017年６月３日閲覧。

65）http://in-shoku.info/foodfighters/vol9.html，2008年４月22日，「飲食の戦士たち～プロフェッショナルたちの仕事（じんせい）論」，第9回　株式会社ワンダーテーブル　代表取締役社長　林祥隆氏，2017年５月24日閲覧。

2012年に林瑞祥は，ヒューマックスの会長から取締役相談に退き，その息子の林祥隆（はやし・よしたか）が同社の会長に就任している[66]。それに伴い，ワンダーテーブルは，40代初頭の日本人を代表取締役社長に任命し，「外食経営のプロ」をスローガンとして事業経営に当たっているようである[67]。

安心食品の年報（2014）によると，これまで林瑞祥及びヒューマックス関連は安心食品において４番目の大株主だった。しかし，ヒューマックスの代表人が林祥隆に変更してから持株比率が減少，また，林瑞祥の持株比率も減少して順位を下げた[68]。当時，林祥隆は安心食品の董事に就任していたが，2014年６月の改選時に解任となっている。なお，最新の年報（2017）には，ヒューマックス及びその関連は十大株主のリストから消えていた。

その一方で，最新の安心食品の年報（2017）によると，渣打國際商業銀行，東騰創新投資など，投資銀行や金融機関による株式投資が十大株主として名前を連ねるようになった。また，林淵楷，林昭發などの個人投資家の名がリスト上に現れるようになったが，いずれも持株比率は５％に達していない。したがって，株主として経営権を行使するまでには至っていないと推測される。

その他，中國信託商業銀行による安心食品従業員株主委員会から受けた信託財産専門口座が最新の十大株主のリストの下方に示されていた。これは安心食品の従業員へのストックオプション制度に関連するものと推測される。

以上が，安心食品が台湾で店頭上場してから数年間にわたる株式所有と経営権に関する変遷である。その概要をまとめると，上場当初は，黄茂雄及びそのファミリー，モスフード，東元グループ，林瑞祥およびヒューマックス関連の４グループの大株主が取締会を構成，経営権を行使していた。ただし，黄茂雄は東元グループ会長であることから，黄茂雄及びそのファミリー，東元グループは，１つのグループと判断して差し支えないであろう。つまり，安心食品において経営の主導権を握るのは，黄茂雄及びそのファミリーである。

また，林瑞祥の生い立ちや経歴などから林瑞祥は，株式所有の立場から，黄茂雄及びそのファミリーをサポートする立場にあったと推測される。しかし，ここ数年間，林瑞祥及びヒューマックス関連は世代交代が進み，それと同じくして持株比率を大きく減少，安心食品の経営から遠ざかっていったと推測される。

次に，モスフードは，ここ数年で大株主の持株比率は変遷しているものの，日本から役員，副総経理クラスの経営幹部，経営現場への管理職の派遣などを通じて，同社の経営を側面からサ

66）http://relocation-personnel.com/2012/06/29/%E3%80%90%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E3%80%91%E3%83%AF%E3%83%B3%E3%83%80%E3%83%BC%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%96%E3%83%AB2012%E5%B9%B46%E6%9C%8821%E6%97%A5/，2012年６月21日付，異動ニュース，ワンダーテーブル，2017年５月24日閲覧。

67）https://www.foods-ch.com/gaishoku/1429864442056/?p=4，フーズチャネル ～食ビジネスのポータルサイト～，「外食アワード2014” 受賞」，2017年５月26日閲覧。

68）http://www.mos.com.tw/invest/download/stockholders/103_01.pdf，安心食品服務股份有限公司（2015），p.46。林瑞祥と林祥隆方の関係について２親等以内の親族関係であることが記載されている

ポートする立場を維持している。

他方，全体の割合からするとその比率はわずかであるが，近年，金融機関，個人投資家，従業員持株など，第３者の持株比率が高くなってきている。今後は，安心食品の経営において，幅広い株主を意識した企業経営，社会的責任，外部への説明責任など，企業が「社会の公の器」であるという姿勢や施策がより求められてくるであろう。

２－５．台湾モスバーガーの現地経営パートナー，黄茂雄のプロフィール

1991年に台湾モスバーガー・安心食品を設立，当時，モスフードの海外事業部長だった櫻田厚が台湾に赴任，数年後には日本に帰国しているが，今日に至るまで四半世紀を越えて台湾モスバーガー事業を推進してきたのが現地経営パートナー，安心食品の董事長兼東元グループ会長の黄茂雄である。

モスフードの台湾での事業展開は，創業者である櫻田慧が1985年に台湾で開催されたYPO（ヤング・プレジデント・オーガニゼーション）の集まりで知り合った東元電機の黄茂雄と機会があれば一緒にビジネスをしたいという雑談が交わされたことがきっかけだったといわれる[69]。その一方で，櫻田慧は即答を避け，時間をかけて黄茂雄の意志を確認してからパートナーに迎えたとされる[70]。後に，創業者・櫻田慧の甥にあたる櫻田厚は台湾に渡り，安心食品の副総経理として黄茂雄をサポートすることになった。櫻田厚は，その黄茂雄を「台湾の師」と称している。また，当時，黄茂雄との議論において，伝統と革新について深く考えさせられたこと。そして，台湾滞在の５年半の期間について，相互理解という経営のみならず，人生そのものを学んだ日々であり，今日における本人の経営思想に大きな影響を与えたと指摘している[71]。

台湾における現地経営パートナーの黄茂雄を理解するためには，その生い立ちや背景について触れておく必要がある。黄茂雄（Theodore M. H. Huang）は1939年に生まれ，幼少期を，台湾中部で過ごしたことから，日本統治時代を経験したことになる。1945年９月に日本が降伏文書に調印，中華民国政府が間を空けずに台湾統治に乗り出すことになった[72]。とはいえ，戦後間もない頃の教育現場では言語転換が上手く進まず，当時の台湾社会には混沌とした言語の風景が広がっていたといわれる[73]。

黄茂雄少年はこのような環境下に育ち，台湾で中等教育まで中学校までの教育を受けた[74]。後に，父親の黄萬益（コウ・バンエキ）が日台貿易を営んでいた関係から，中学生だった息子の

69）加藤（1997），pp. 347-348。河野（1997），pp. 102-103。
70）河野（1997），pp. 102-103。
71）日本経済新聞朝刊，2011年７月27日。交遊抄「櫻田厚」，p.40。
72）森田（2014），pp. 109-115。
73）呉（2010）。森田（2014），p. 116。戦後初期の頃，言語転換を進めた台湾の教育現場では，「国語（中国語）推進，日本語使用禁止，方言使用は少なめに」というスローガンが掲げられるなど，混乱，模索の状況だったといわれる。しかし，国民党政権が台湾に渡ってきた以降は，中国語（北京官話）による一元教育が徹底されるようになったといわれる。

黄茂雄は日本に呼び寄せられ，日本で中等教育を受けることになる[75]。日本の高校を卒業して慶應義塾大学で学び，後に米国のペンシルバニア大学ウォートン校で経営学修士（MBA）を修了，その後日本に戻ったとされるが，まさに人が羨む学歴と称される所以である[76]。また，その学歴から，中国語はもとより，日本語，英語にも堪能であることが推測できる。

1960年中頃に日本に戻り，日台貿易を営む父が経営する会社の手伝った後，1971年に東元電機に入社したとされる。東元電機では，サービスステーションのマネジャーから始まり，後に経理（部長に相当）に昇進，４，５年後に電機製造工場の工場長として淡水に３年ほど，後に GE との合弁による関係企業に５，６年，副董事長（Vice CEO に相当）となり，人事異動や配置転換を繰り返した上で1991年に東元電機の董事長に就任した[77]。2007年には東元電機の董事長を辞任して，その企業などを統括する東元グループ会長に就任して現在に至る[78]。

東元電機を核とする東元グループは台湾を代表する多国籍企業へと発展した。黄茂雄は，東元電機の董事長，そして東元グループ会長を務めた経験から，日本や台湾などのアジアだけでなく欧米や新興国などの経済やビジネス事情にも造詣が深い[79]。

なお，父の黄萬益は，日台間のバナナ貿易を始めとし，後には冷凍フルーツアイスを開発，「凍凍果」と命名してその事業を手がけたとされる[80]。また，1960年代以降，日本を始め，台湾などのアジア NIEs などの新興諸国等で工業化が進むにつれ，電化製品のビジネスなども手を広げ，日本の電材や部品買付なども行ったとされる。その黄萬益が手がけた企業は「信成」といわれ，事業では何より誠実と信用を大切にしたといわれる。

私生活に関して黄萬益は，敬虔なキリスト教信者で清廉だったとして知られているが，日本華僑総会副会長を務めるなど，仲間からの信頼が厚かったといわれる[81]。黄茂雄も敬虔なクリスチャンとして家族を大切にしていたが，妻の黄林和惠が教育者だったことから，子の教育にも注力していたことで知られる[82]。

74）日本統治時代に設立された台湾中部の名門，臺灣省立第一中學（現在，臺中市立臺中第一高級中等學校出身の著名人として同中学校ホームページ上に黄茂雄の名が紹介されている。同校 HP，第１届（2005年）傑出校友， http://w2.tcfsh.tc.edu.tw/zh_tw/alumni/2005_famous_alumni

75）黄萬益は，東洋人としてのアイデンティティを確立してから米国に留学するべきと考え，東洋人として磨きをかける最終プロセスは日本が最適という信念のもと，息子の黄茂雄を日本に呼び寄せて学ばせたといわれる。http://www.takarabe-hrj.co.jp/weekly/No.378.pdf 。2017年５月19日閲覧。

76）http://bdfbnfgm.tian.yam.com/posts/24123812，時報周刊，2009年９月21日，「兩大家電老闆和吳伯雄一起過生日」，2017年５月20日閲覧。

77）國立臺灣大學商學研究所編（2007），p.200.

78）http://www.sankeibiz.jp/business/news/150416/bsk1504160500004-n2.htm，Sankei Biz，2015.4.16,「【トップは語る】東元グループ会長　黄茂雄さん」,2017年５月21日閲覧。

79）中華民國台湾印度經貿協會 理事長，臺灣土耳其（トルコ）經貿協會理事長を歴任。インタビュー前に会長秘書から頂いた「黄茂雄の略歴」（2017年5月17日付）を参照。

80）http://bdfbnfgm.tian.yam.com/posts/24123812，時報周刊，2009年９月21日，「兩大家電老闆和吳伯雄一起過生日」，2017年５月21日閲覧。

81）http://bdfbnfgm.tian.yam.com/posts/24123812，時報周刊，2009年９月21日，「兩大家電老闆和吳伯雄一起過生日」，2017年５月21日閲覧。

黄茂雄は，こうした父の事業に取り組む姿勢を受け継ぐかのように，環境保護問題を意識した事業に着手し，台湾の企業に先駆けて企業の社会的責任（CSR）に取り組み，地域貢献にも積極的に関わってきた[83]。このような黄茂雄の功績などが評価され，2006年，台湾・長栄大学は黄茂雄に名誉博士を授与している[84]。さらに，日台間の経済活動，民間レベルでの人材交流の促進，地域活性化へのアドバイス[85]など，政財界などの幅広い人脈があり，メディアからの取材も少なくない。このように，東元電機の董事長や東元グループ会長など，経済活動やビジネスを通じての民間交流に大きく寄与したとして，外国人授与者として表彰，日本政府より旭日重光章の勲章を授与された[86]。

次に，東元グループは東元電機を核とする企業グループであるが，その傘下には複数の飲食ブランドが名前を連ねている。それらは，黄茂雄がポケットマネーを出して台湾に紹介してきたにとどまらず，台湾モスバーガー・安心食品を含め，自ら経営パートナーとなって次々に事業を立ち上げ，経営にあたったといわれる[87]。このように，東元電機の董事長だった黄茂雄が，異業種の「飲食ビジネス」に自らが経営者として事業に参入したのか，その動機は何なのか疑問に感じるほどである。

黄茂雄が海外の「飲食ビジネス」を台湾で立ち上げ，事業を進めるきっかけやその背景として以下のことが考えられる。その１つとして，黄茂雄は美食家として知られており，台湾のマスコミにおいて度々指摘されている[88]。そのきっかけについては，父親の黄萬益が台湾のバナナや

82）http://www.ettoday.net/news/20150703/529829.htm，民生消費，消費焦点，2015年７月３日。「東元會長黄茂雄，黄林和惠夫婦牽手半世紀」，黄夫妻が銀婚式を迎え，二人を模範夫婦として紹介している。2017年５月21日閲覧。

83）http://tecocsr.teco.com.tw，東元電機 CSR，東元電機 HP, 企業社會責任。同欄には，「東元永續承諾，東元永續經營，友善地球東元，東元幸福企業，創建科文共裕社會」など，同社が社会とどの様に関わっていきたいのか記載されている。2017年５月21日閲覧。

84）http://sites.cjcu.edu.tw/wSite/page.aspx?depno=C0102&cid=C0102019，台湾・長榮大學經營管理學院研究所，名譽博士。2017年５月１９日閲覧。

85）日本経済新聞，2014年２月20日，（地方経済面，中国），東元電機の黄茂雄会長，広島「件海外ビジネス政策顧問」に就任。http://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/8147，秋田県公式 HP, 2014年４月２日付。知事の今日の動き，東元グループ会長，黄茂雄氏が秋田・台湾経済交流特別顧問に就任。2017年５月21日閲覧。

86）https://www.koryu.or.jp/taipei/ez3_contents.nsf/New/B5C043B84FBF72504925811100034700?OpenDocument，日本台湾交流協会，2017年４月29日付。黄茂雄氏は，工商協進会理事長，三三企業交流会副會長として，日台双方の中小企業や自治体等の相互ミッション交流，セミナー開催等を通じ，日台関係の発展・強化に貢献，東亜経済協会理事長としては，民間投資取り決め等の実現に寄与。また，東元グループの董事長・會長として，日本の食文化・サービス業等の台湾での普及に貢献。2011年の東日本大震災などの復興支援に多額の義援金の被災地への寄附を行ったとプレスリリースに記載されている。2017年５月19日閲覧。

87）http://japan.cna.com.tw/news/aeco/201706230001.aspx，東元グループ傘下の10の飲食ブランドが食品見本市「FOOD TAIPEI 2017」（台北国際食品展）に出展。2017年６月23日閲覧。

88）http://www.setn.com/News.aspx?NewsID=138205，SETN, 三立新聞網，財經，2016年４月14日，「美食企業家，東元會長黄茂雄體態好　挑戦毎天泳池走路養生」，台湾メディアのインタビューで黄茂雄は美食企業家として紹介され，「特に日本食が好き」と回答している。2017年６月23日閲覧。

パイナップルなどの果物の貿易を行っていたこと。また，後に黄萬益は果物をベースにしたアイス「凍凍果」の商品開発や広告を手がけるなど，家族において食について触れる機会が多かったのではないかと推測される。また，台湾など華人の食への関心の高さは，台湾人の多くが認めるところである[89)]。このように，家庭環境や仕事の関係で，幅広くいろいろな人と接する機会が多かったことから，黄茂雄は飲食への関心が高まる環境に育ったと考えても不思議ではない。

加えて，黄茂雄は，中華圏である台湾はもとより，日本や米国での生活経験があったこと。また，日本で父親の貿易会社を手伝ったり，台湾の電機メーカーで日本支社代表として海外からの顧客を招いたり，後の東元電機では，海外での事業活動で欧米などを頻繁に訪れる機会があり，ビジネスでの接待などで「食」に関する話題は事欠かなかったと推測できる。

あるいは，事業家として純粋に，製造業などの二次産業の後は，サービス業などの三次産業が注目される時代が到来するといわれて久しいが，中でも飲食産業への参入障壁は高くないといわれている[90)]。加えて，国民所得が増加するにつれ，台湾市場で海外の食文化に商機が訪れると推測[91)]，海外の飲食関連事業の台湾での立ち上げのチャンスの到来をビジネスライクに考えたのか，黄茂雄が飲食ビジネスに傾倒するきっかけや思惑は定かではない。しかし，黄茂雄は台湾モスバーガーを始め，次々と日本を始めとした海外の外食チェーンや飲食ブランドを台湾市場に導入，ビジネスを展開している。このように，安心食品は台湾の店頭証券での上場を遂げ，台湾の外食産業において黄茂雄は注目される存在となったことはまぎれもない事実である[92)]。

以上，台湾モスバーガーの現地経営パートナーであり，安心食品の董事長である黄茂雄の生い立ち，その背景となる学歴や経歴，価値観など，現地経営パートナーとしてのプロフィールのみならず，生活習慣や嗜好など，飲食ビジネスとの接点についても触れた。

3．研究方法

先の文献調査では，台湾進出日系合弁企業の現地経営パートナーについて理解するため，台湾モスバーガーの現地経営パートナーである黄茂雄を事例として，1)日本企業の台湾進出と現地経営パートナーについて，2)モスフードの海外事業展開と台湾事業の関わり，3)東元グループに

89）西原（2015），pp. 62-63。魔術食品の井口貢董事長へのインタビュー。

90）http://www.nri.com/~/media/PDF/jp/opinion/teiki/chitekishisan/cs201610/cs20161005.pdf，野村総合研究所（2016），pp. 44-55。

91）台湾でショッピングモールを展開する微風廣場（Breeze Mall）の西川正史副総経理（副社長に相当）によると，日本や台湾での長きに渡る流通業務の経験から，１人当たりの国民所得が２万ドルに達した頃から，食文化の「洋食化」が大きく進むと自説を紹介している。なお，台湾や中華圏における「洋」の字には，西洋だけでなく東洋（中国語では「日本」を意味する）も含まれる。

92）https://www.mos.com.tw/news/news.aspx?id=37，MOS Burger, MOS News,「東元集團黃茂雄會長 受頒高餐大榮譽博士學位」，2017年６月23日付，台湾南部にある高雄餐旅大学より，台湾の飲食業界に貢献したことなどを評価，榮譽博士學位（名誉博士号に相当）を授与している。

おける台湾モスバーガー・安心食品の位置づけ，4)株式所有の観点から見た現地経営パートナー，5)台湾モスバーガーの現地経営パートナー，黄茂雄のプロフィールなどについて，５つの項目を立てて文献調査を行ってきた。

次に，本章では，上記の文献調査に沿って質問表を作成，台湾モスバーガー・安心食品の現地経営パートナーであり，董事長である黄茂雄にインタビュー調査を行うことにする。インタビューでは，台湾モスバーガーにおける黄茂雄の役割やこれまでの業績だけでなく，東元グループとの関わり，外食産業や飲食事業に興味を持ったきっかけ，モスバーガーの現地経営パートナーとなった経緯，日台合弁事業として苦労したことなどに加え，パートナー本人の生い立ちやその背景，価値観，今後の展望などについても触れる。

以下は，文献調査や調査目的を踏まえて作成した質問項目である。なお，現地経営パートナーに関することから，プライベートな内容に及ぶ質問もあるが，そちらは必要に応じて，研究結果に反映させていく。

３－１．安心食品服務公司設立準備から四半世紀余りを振り返って（質問内容）

１）現地パートナーとしての黄茂雄会長の生い立ち，台湾モスバーガー事業の関係者との出会いなど。

２）台湾でモスバーガーを展開しようとした理由，また，モスバーガー創業者の櫻田慧氏との出会い，櫻田厚氏との交流，その他，日本側との協働について。

３）台湾モスバーガーの店舗展開において，日本のような加盟店（FC）ではなく，直営制で進めた理由と今後の展開について。

４）台湾のファストフードにおける同社の強み，競争相手，現在の経営課題について。

５）台湾モスバーガーにおけるライスバーガーに対する思い （台湾産有機米の使用，ライスバーガーによる売上目標など)。

６）台湾モスバーガーを運営する安心食品を店頭上場に踏み切った理由とその背景，その後の影響について。

７）モスバーガーの海外進出における台湾拠点の位置づけ，安心食品とのコラボレーションについて。

４．研究結果

４－１．台湾モスバーガー，現地経営パートナー　黄茂雄へのインタビュー

日　時：2017年６月21日午前10：00－12：15分（途中中断あり）

場　所：安心食品，台湾台北（本社），オフィスビル会長室

対象者：黄茂雄　安心食品董事長（CEO），東元グループ会長

陪　席：台湾大学国家発展研究所博士後期課程　山田尚史

4－2．現地経営パートナー，黄茂雄の生い立ち

2017年4月下旬，日本政府は黄茂雄に旭日重光章の勲章を授与することを発表[93]，5月に東京で授与式が行われた。黄茂雄の略歴として，工商協進会栄誉理事長，東亜経済協会理事長，東元グループ会長，そして，元 三三企業交流会副会長があげられている。その功績として，日本・台湾間の経済交流・経済関係の強化，相互理解の促進に寄与したこと。また，秋田，広島など，地方自治体のアドバイザーを務めるなど，地域活性化にも尽力している。さらに，東元グループの董事長・会長として，日本の食文化・サービス業等の台湾での普及に貢献したとされているが，それがモスバーガーの台湾での普及であることは想像に難くない。

本章では，上記で公に示されたことを踏まえ，黄茂雄の生い立ちやその背景など，プロフールについてもうかがい，後に台湾モスバーガーの現地経営パートナーになったことに関すると思われることなどについて明らかにしていく。

黄茂雄は，1939年（昭和14年）6月出生，出身地は台湾中部の彰化・溪州である。当時の台湾は日本統治下で終戦間際であったため，日本統治下の台湾にも米軍からの空襲があり，日本ほどではないにせよ，物資が少なかった。また，幼少期の記憶はないが，終戦を迎えて小学校で学ぶようになってからの記憶は微かに残っている程度である。その当時，話していた言葉は，公式な場所や外では主に日本語，家庭では台湾語だった。しかし，子供だったので，言語の違いについての意識はなく，疑問は感じないで生活をしていたが，当時のことは後に大人から聞いたことが大部分だと語っていた。

台湾では台中一中で学んでから日本に留学した。日本の華僑学校に入学してしまうと，バイリンガルにはなれるかもしれないが，逃げ道もできてしまう。したがって，教育者だった父の黄萬益は，息子の黄茂雄を日本の学校で学ばせることにしたという。日本に渡って数ヶ月間日本語を勉強したが，当時はそれほど日本語ができたわけではなかった。しかし，東京台湾神学校の先生から推薦書を持参していたので，明治学院中学に入学できたと黄茂雄は当時のことについて述べた。

黄茂雄は明治学院中学を卒業，明治学院高校でも1年間学んだが，慶應義塾に合格したので慶應義塾高校に転校，同校を卒業して慶應義塾大学経済学部に進学した。後に，米国に留学，ペンシルバニア大学ウォートン校で学んだ。日本に戻って父の会社を手伝ったり，後に大同電器の日本支社の代表として働くことになった。後に家内となる林和惠[94]と知り合い，東元電機の存在を知った。林和惠の父は，東元電機の創業者の1人である林和引である。その後，大同電器のライバルとなる東元電機で働くことになるとは想像さえもしていなかったと人生を変えた運命の出来

93）https://www.koryu.or.jp/taipei/ez3_contents.nsf/New/B5C043B84FBF72504925811100034700?OpenDocument，日本台湾交流協会，2017年4月29日付，「平成29年春の外国人叙勲における台湾の受章者」，2017年7月26日閲覧。

94）台湾ではシニア世代の多くにおいて，女性が嫁いだ後，男性の姓を加えた姓名に変更することがある。例えば，黄茂雄と結婚した林和惠は，黄林和惠と名乗っている。

事について黄茂雄は感がい深げに語った。

4－3．黄茂雄に影響を与えた父，黄萬益について

黄茂雄の父である黄萬益は，当時，台湾バナナ貿易商として知られ，日本と台湾を度々往来していたという[95]。黄茂雄に生い立ちやその背景，価値観などを理解するためには，黄茂雄に影響を与えた父の黄萬益がどのような人物だったかについて確認しておく必要がある。

黄萬益は日本統治時代の台湾で青少年期を過ごし，台中師範学校を卒業，その後は義務だったことから，数年間，小・中学校の教員をしていたという。しかし，戦前の教育勅語に掲げられていた理念に納得がいかなかったため，教員を辞めて貿易商として道を模索したと黄茂雄は語った。なお，黄萬益は敬虔なクリスチャンだったことから，戦前の教育勅語が唱える内容について，心の中に相容れないものがあったのではないかと推測される。

黄萬益が貿易商として選んだ職は，もともとは半官半民の台湾青果会社であり，主として台湾のバナナやパイナップルを輸出する貿易業務に携わる，いわゆるサラリーマンだった。しかし，日本が終戦を迎え，台湾青果会社に従事していた日本人が帰国することになったため，生産者に近い合作社，輸出入業務を行う台湾青果社に分社，黄萬益はそれを機に，信成貿易社を立ち上げた。

信成貿易社の業務は，台湾から日本に向かう船では台湾バナナなどの果物を運搬，台湾帰りの船には日本の電器，電灯，資材などの工業製品や部品などを運搬することによって，外国為替の差損問題にも対応していた。後に，果物を冷凍にしたアイスを創案，「凍凍菓」と命名し，コマーシャルやCMソングを作って市場に販売するなど，新たなビジネスも手がけて商才を発揮したという。その父の影響を受け，背中を見ながら黄茂雄は育ったと推測される。

4－4．モスバーガーとの出会いと飲食ビジネスに関心を持ったきっかけ

黄萬益は東京で華僑総会の副会長を務めていたが，当時の会長は林以文（リン・イブン）で知己の仲だったといわれる。林以文の長男は林瑞祥で，慶應義塾大学の出身で黄茂雄より3期ほど上の先輩で，往年の歌手として知られる加山雄三とは同期生だったといわれる。黄茂雄によると大学時代は林瑞祥と直接交流があったわけではないが，父親同士が知己の友であったこと。黄茂雄は国際的な経済団体のYPO[96]に参加，後に台湾の部会長になるが，その当時の林瑞祥は東京の部会長を務めており，台湾出身者同士だったことから，改めて知人になったという。当時の林瑞祥は飲食業を含め，東京を拠点に幅広くビジネスを手がけていた。その林瑞祥を通じて，日本に面白いハンバーガー屋があることを聞いたのが，モスバーガーを知るきっかけだったと黄茂雄は指摘している。

95）http://bdfbnfgm.tian.yam.com/posts/24123812，時報周刊，2009年9月21日，「兩大家電老闆和吳伯雄一起過生日」，2017年5月21日閲覧。当時の黄萬益は日本にも不動産を有していたことが指摘されている。

96）かつてのYoung Presidents' Organization, https://www.ypo.org/，日本部会は，一般社団法人ヤングプレジデントオーガニゼーションジャパンチャプターで紹介されている。2017年7月28日閲覧。

YPO の日本部会には，モスフードの創始者である櫻田慧（さくらだ・さとし）も参加していた。当時の櫻田慧はモスバーガーの海外展開を模索，台湾への進出も検討していて綿密に調査をしていたようである。調査では十社以上の候補者をリストに挙げ，その中には実績のある飲食業者，食品関連の業者もあったといわれ，時間をかけて台湾の経営パートナーを探っていたといわれる。

黄茂雄は林瑞祥を通じてモスフードの櫻田慧と知り合いになったという。黄茂雄は飲食事業の経験はなかったものの，日本語ができて意思疎通が容易だったこと。また，日本文化を理解していることなどの判断により，モスバーガーのパートナーに選ばれたようである。この件に関して，飲食事業者の「癖」がない方がモスバーガーの経営理念を素直に受け入れてもらえると考えたとのことだったようである。つまり，逆説的ではあるが，経験の無さが肯定的に捉えられ，櫻田慧は最終的に黄茂雄をモスバーガー事業の現地経営パートナーに選んだといわれる[97]。

モスバーガーにとって台湾での合弁事業は初めての海外合弁事業となった。設立にあたっては，東元電機グループ側が資本出資でマジョリティとなり，日本側はモスフードがマイノリティとして出資することになった。しかし，国際合弁事業による経営は容易でないこと。事業が上手くいかず，合弁を解消する事例も少なくない。その要因として，国情や人の価値観などが異なることから，国際合弁事業では，相互信頼が最も重要であると黄茂雄は指摘した。

安心食品を設立する際，当時，不動産関連のビジネスが好調だった林瑞祥から出資をしたいという申出があった。この件に関して，当初の櫻田慧は外部からの資本出資をあまり快く思っていなかったようである。しかし，日本で外食ビジネスを展開，実績のある台湾人経営者を共同経営者の１人として招き，受け入れることにした。台湾でモスバーガーを展開する合弁事業は1990年に設立，1991年に台北に第１号店を開店し，台湾での事業が始まった。

次に，黄茂雄が飲食事業に関心をもち，台湾モスバーガーの事業を運営する安心食品を設立，経営の主導権を握ったきっかけについてうかがった。

黄茂雄は東元電機に入社してから若い頃に海外出張が続いて大変だった頃，いかにしてそれをエンジョイできるかという苦中作楽の中で模索した知恵だったとコメントしている。東元電機に入社した当時，英語や日本語など，外国語ができる人材が少なかったため，上司と共に海外出張する日々が続いた。しかし，途中から人件費節約のために１人で任務に当たるよう上司から提案があり，１人だけの長旅にいかに対応するかを模索した結果だったと回想している。

海外出張では交渉や接待などで顧客と会食する機会が多かったという。たとえば，フランスを訪問した際は，顧客と夜遅くまで続く会食が度重なることもあった。時としてレストランの厨房に足を踏み入れたり，厨房の中で食事をしたこともあったという。欧州のレストランの厨房は概して清潔であり，黄茂雄は自らが電機業界を営んでいるので多少の見識はあるが，その様子は整理整頓

97）http://www.japandesk.com.tw/pdffile/200p6-7.pdf，中華民国投資通信，2012年４月，「モスバーガーグループの海外事業を牽引する安心食品服務」，Vol. 200，pp. 6-7。2017年９月３日閲覧。

された電子工場の生産ラインに似ており，台湾の中華料理の厨房とは全く違う世界が広がっていたと黄茂雄は指摘した。また，その縁から台北にあるホテルのコック長を欧州に案内したこともあり，台湾の洋食文化にも少なからず貢献していると黄茂雄は笑顔を交えながらこの話題について語った。

４－５．台湾でのモスバーガー展開当初と日本側との協働について

台湾でモスバーガーを展開する安心食品は，2011年に台湾の店頭市場に上場し，200店舗以上を台湾市場で展開する企業に発展を遂げた。しかし，事業開始当初の頃，赤字が数年間に渡って続いたことから，日台間の経営陣において事業の進め方で意見が異なることがあるなど，苦労も少なくなかったと黄茂雄はコメントしている。

1990年に台湾での事業展開するために安心食品を設立，1991年に櫻田慧の甥にあたる櫻田厚が台北に派遣された。安心食品では副総経理に就任したが，事業展開から７年間は赤字が続いたという。櫻田厚はすでに帰国していたが，その間を含めて日本側の経営陣と共に業績向上に向けて奮闘してきた。その結果，相互に戦友のような関係が築かれ，櫻田厚を始め，日本側経営陣とは相互の信頼関係が築かれたという。

長期間に及んだ赤字に立ち向かった経験を通じて，日台の経営陣には，事業展開において一方だけが儲けるようなことはせず，まず相手のことを考え，そして台湾市場のことを考えて共に事業を行ってきたと，これまでのことを振り返りながら，黄茂雄は安心食品におけるモスフードとの関係について述べた。

上述の通り，店舗が増えずに事業の拡大が進まなかった時期が長く続いたという。その当時は苦労が重なり，日台間において時として相手に対して不満を感じることもあったと思う。しかし，双方の努力の結果，安心食品は店頭上場を果たし，成果を出していることから，今日に至っては，日台間は完全信頼の域に達していると確信している。とはいうものの，今後も成果を出し続けるためには，今後も努力を続けていかなければならないと黄茂雄は述べた。

４－６．台湾で加盟制度を導入せずに直営制を堅持した理由

台湾の面積は九州とほぼ同様で約3.6万平方キロメートル，おおよその人口は九州の1,300万人に対し，台湾は2,350万人である。モスバーガーの店舗数は九州７県の172店舗に対し，台湾は248店舗あることから，出店数では九州より５割弱上回る。このように，人口当たりの店舗普及率でも九州や他の日本の地域と比較しても遜色ない。また，店内レイアウトや従業員の制服など，店舗の見かけなどの点から日台両者の違いを探すのは容易ではないかもしれない。しかし，日台のモスバーガーは経営及び店舗運営方法において異なる点がある。日本のモスバーガーは，加盟店が1,304店舗である一方，直営店は50店舗となっている[98)]。つまり，全体の店舗数に対して直

98）http://www.mos.co.jp/company/outline/store_data/，モスバーガー公式サイト，会社情報，店舗数（2017年６月30日現在），2017年７月28日閲覧。

営制は４％にも満たないことから，日本での展開は加盟制度（FC）を中心とした店舗展開といえる。他方，台湾ではフランチャイズ制度を導入していないので，全ての店舗は台湾モスバーガーの直営店となっている。

台湾市場で店舗拡大を図る際，直営制度を堅持するか，あるいは，フランチャイズ制度を導入するかについて，安心食品設立間もない頃，櫻田厚ら日本側経営陣と議論したことがあったという。今となっては過ぎたことであり，あえて当時の話を蒸し返す必要はないと断りながらも，当時の状況について黄茂雄は以下の通り語った。

随分前のことになるが，モスバーガーを開店して５年を過ぎたものの，店舗数の拡大が進まなかった時期が長く続いた。店舗数が37店になったある時，台湾でも店舗数拡大を進めるために加盟店制度を導入してはどうかと櫻田厚より提案があった。黄茂雄は，この提案に対して，台湾の国情や経営者の価値観をかんがみ，櫻田厚の提案を固辞した。その後，台湾市場におけるフランチャイズ制度の導入について，櫻田厚との間で議論が続いたという。

日本におけるモスバーガー店舗の大部分が加盟店により運営されており，日本側にはその成功経験があった。台湾でもいち早く事業を軌道に乗せたいという，櫻田厚の好意からの提案であることを黄茂雄は十分に理解していた。しかし，台湾の国情は日本とは異なり，台湾人は近視眼的に考えて自分勝手に行動する傾向が強い。もし，当時の台湾でフランチャイズ制度を導入した場合，店舗管理が困難になってしまう可能性があったこと。その当時の店舗は37店舗だったが，各店舗の経営状況は18店が黒字だった一方，19店は赤字であった。つまり，勝負に例えると18勝19敗で負け越しの状態にあり，その結果として安心食品の企業業績は赤字になっていたのである。このように，自らの業績が伴わない状況の中で，他人である加盟店のオーナーに対して模範を示して経営指導をすることはできないと黄茂雄は判断したという。

台湾モスバーガーにおけるフランチャイズ制度の導入に関しては，その後も櫻田厚と議論が続いた。しかし，櫻田厚は最終的にモスバーガーの創業者であり，叔父である櫻田慧に判断を委ねることになった。後日，櫻田慧から連絡があり，直接会って話をしたいということで，米国のロサンジェルスに滞在していた櫻田慧を尋ね，台湾でフランチャイズ制度を導入するのは困難であることを説明した。話を聞いていた櫻田慧は瞬時に何かを察したかのように黄茂雄に理解を示し，その後は，櫻田厚を始め，日本側から再び議論にあげられることはなかったという[99]。

加盟店制度について，台湾セブンイレブンを営む統一超商は，開店当初は直営制度にこだわっ

99）櫻田慧は当時の財界人などからカリスマ経営者と称され，自ら富士山の河口湖近くに教育訓練センターを設立し，若手経営者やビジネスを志す人が数多く櫻田を尋ねていたという。また，櫻田慧はゴルフが好きで，黄茂雄，ソニーの盛田昭夫と共に米国でプレーしたことがあったという。しかし，その翌年に櫻田慧が，数年後には盛田昭夫も世を去り，当時，日本の経済界の風雲児として注目されていた二人の経営者の死を黄茂雄は惜しんでいた。

100）http://bh.nccu.edu.tw/epapers/epaper036.html，吳翰有，台湾企業資料庫（國立政治大學）「台灣社會與便利超商產業發展」，2017年７月29日閲覧。1987年に統一企業超商事業部から統一超商股份有限公司に独立して以降，加盟制度を展開，出店拡大につなげたと指摘されている。

ていたようである。しかし，ある時期を経て方針を転換，加盟店制度の採用を始めた[100]。その結果，現在はその多くが加盟店による展開となっている[101]。台湾モスバーガーも，当時の経営状況とは大きく異なり，店頭上場を果たして数年が経ち，業績も向上し，台湾での認知度も高くなったことから状況は異なるのではと考えし，あらためて今後のフランチャイズ制度の導入についての見解をうかがった。

この件について黄茂雄は，台湾モスバーガーに業績がある現在，フランチャイズ制度そのものを否定しているわけではない。制度を導入して加盟店を募集する場合，例えば，これまで全くモスバーガーで働いた経験のない人に加盟店を任せるのではなく，台湾モスバーガーの従業員の中から加盟店の募集を進めていく。加盟店のオーナーを任せる人には，やはり同社に馴染んだ人，食の安全に神経を使える人，人を育成できる人を選ぶべきである。また，加盟店に対しては３～５年くらいの期間は，安心食品が店舗経営の支援を行っていく。このような方法によるフランチャイズ制度の推進は検討に値すると黄茂雄は指摘した。

４－７．台湾モスバーガー 安心食品の店頭上場とその影響

2010年には中国，オーストラリアへの海外進出，設立20周年を迎えた2011年には店頭市場での株式売買の登記，年末に正式に店頭上場，そして200店舗の開店を果たした。企業上場にあたって，黄茂雄は，「永続経営」という言葉を用いて，企業の社会的責任（CSR）の重要性を強調した。

安心食品は，台湾の大手企業が上場する臺灣證券交易所（TWSE）ではなく，台湾の新興企業が多く名を連ね，店頭上場として知られる證券櫃檯買賣中心（GTSM）に上場した。その理由について，安心食品の企業規模だと目立たずに埋もれてしまう可能性がある。しかし，店頭上場では中堅企業であっても注目されること。また，台湾の店頭上場の株式取引所には流動性がある。さらに，台湾の店頭市場は台湾の株式市場において注目度が高いことなど，いくつか理由をあげた。加えて，株式市場で注目されないようであれば，企業を上場させる意味はないと黄茂雄は指摘した。

黄茂雄は企業を上場させる意義について，企業が経営成果を上げて成長することで企業は大衆の支持が得られ，従業員への期待にもなる。安心食品の場合，一定の外国資本はあるものの，いつまでも外資系企業のままではいけない。経営の現地化を進め，台湾に根付いた企業となるべきである[102]。また，「食の安全」についても厳しく対応する必要がある。利益追求やコストダウンのために，賞味期限や消費期限が過ぎたことを知りながら，材料や調味料を使い続けることは許されない。その様な企業は市場から淘汰されるべきであり，そのことを知りながら使用したり，使用許可を出した者には会社を辞めてもらわなければならないと，黄茂雄は語気を強めて語った。

101）http://www.7-11.com.tw/company/strength.asp，統一超商 HP，完善加盟制度，2017年７月29日閲覧。
http://www.7-11.com.tw/fr/ideal.asp，7-ELEVEN 加盟招募，加盟優勢，2017年７月29日閲覧。

102）安心食品の資本金には日本のモスフードからの出資が一定の割合以上含まれることから，外資系企業として捉えられることもあるという。

企業を発展させるにあたって，株式上場は重要な出来事といえる。企業が上場することによってコンプライアンスが推進しやすくなる。それゆえ，経営管理の制度化が可能になり，企業ガバナンスが構築される。安心食品の場合，本年度の店頭上場企業の中で，コンプライアンス推進の項目で，安心食品は証券取引所の協会より表彰されることになったと聞いている。企業コンプライアンスは，自らが評価しても意味はなく，外部からの評価に価値があると黄茂雄は述べた。

2011年以降，安心食品の店頭上場をきっかけに大株主の緩やかな変遷がみられる。そのうちの１つとして，黄茂雄の先輩にあたる林瑞祥がヒューマックス会長を退き，息子の林祥隆が引き継いだことである。当時，林祥隆は安心食品開催の董事会（取締役会）への欠席が重なり，近年は安心食品への出資を引き上げたようである。林瑞祥の息子の林祥隆は，台湾式の「リン」ではなく，「はやし」と称していたように，台湾の血筋を受け継いでいるとはいえ，現在は日本の経営者として活動しており，台湾市場での飲食事業への関心は薄かったかもしれないと黄茂雄はコメントしている。

他方，安心食品が店頭上場したことから，外部からの出資が増加する傾向が見られる。上位株主の資本出資占有率が減少する傾向にある一方，金融機関，投資銀行，個人投資家など，投資を目的とした株主の割合が増加している。また，近年は，中国信託による「従業員持株委員会信託財産口座」[103]，つまり，従業員に実施しているストックオプション制度による信託投資が十大株主のリストにあがるまでになった。

４－８．サービス業を営む自覚と人事管理への配慮

ストックオプション制度は，台湾では新興 IT 企業などが数多く導入しているといわれる。他方，ファストフード業界においては，従業員の流動率の高さが企業の経営課題になっており，安心食品では，主にその対応策を目的として実施しているとのことである。安心食品のストックオプション制度は，全ての従業員を対象にしているわけではない。企業の幹部クラスや管理職，優秀な従業員を人事部門の担当が推薦する。そして，推薦された者が安心食品の株を購入できるという仕組みになっており，企業側はそれに補助をするという制度である。これにより，企業に貢献できる優秀な人材に長い期間働いてもえる仕組みを整えている。なお，安心食品からの補助は，多くの企業が実施している２～３割程度の補てんではなく，株式購入額と同額を補助するというインセンティブ効果の高い優遇措置となっている。

安心食品は株式を上場したことにより，台湾社会において企業の名前が知られるようになった。その結果，これまでより人事採用がしやすくなった。また，管理職や幹部クラスの定着率も高くなったという。中には，何がしかの理由で会社を辞職した従業員のうち，他の企業に転職した後，上場企業である安心食品の制度が整っていたことを再認識して復帰を希望する者もあったといわれる。

---

103)「中国信託商銀受安心食品服務股份有限公司員工持股委員會信託財產專戶」を示す。

東元電機の董事長だった黄茂雄は，製造業における人事管理とサービス業が異なる点について，飲食業などのサービス業の場合，自分の方から相手（顧客）に近づいていかなければならない。その際，単に体（行動，労力）が伴うだけでなく，心（精神，気持ち）もそれに寄り添っていくことが求められる。また，企業側はその点に配慮ができる人事評価が欠かせないと指摘している。

製造業における従業員の業務管理は，概してウィークデーは早朝８時から夕方5時，週末は休日でよかった。しかし，サービス業は人が休んでいる時に業務時間があったりする点で異なる。例えば，店舗運営業務の中には24時間営業を実施しているところもある。サービス業は理屈ではない。労力と心の両方が同時に求められる。そして，顧客にありがたいと思って頂かなければならないと，黄茂雄は企業がサービス業を営む姿勢について指摘した。

安心食品を含む飲食業界など，サービス業は沢山の人を雇用している。しかし，製造業など，他の業界に比べて従事する人々は流動的な傾向があり，企業側もいろいろな人を雇うためにトラブルに巻き込まれることが時々発生する。若い従業員の中には，諸事情があって簡単に企業を辞めてしまう者も少なくないが，辞職した者が再度企業に戻って来ることもあるという。その場合，最初の辞職は許容するようにしているが，度重なるような場合は受け入れることはない。

安心食品では，管理職や従業員の採用試験にあたって，履歴書に目を通し，学校を卒業してから数年の間に５，６回を越えて職場を転々としているような若者の場合，自分が社会で何をしたいのか分かっていないと判断し，必要条件を満たしており，能力があると判断したとしても採用は見送るようにしているという。

サービス業の経営では，採用や昇任などの人事管理は重要な業務であると認識している。東元グループ会長という身分になっても，黄茂雄はグループの一企業である安心食品において多くの採用面接に関わってきたという。なお，人事選考にあたっては，時として人事担当らが採用を可とした者でも再考を促すこともあった。他方，人事担当が採用を見送ろうとした案件であっても可としたこともあった。これまでに沢山の人を観察してきた経験がある。自らが救済の手を差し伸べた人の中には，後に活躍していることも少なくなかったと黄茂雄は目を細めながらコメントしていた。

４－９．台湾市場におけるライスバーガーへのこだわりについて

台湾モスバーガーにおけるライスバーガーに対する黄茂雄のこだわりや思い入れについて，ライスバーガーの本家である日本を上回るものがある。例えば，台湾中部で収穫された台湾産有機米を使用した「興大米漢包」[104]の開発支援。台湾市場において，ライスバーガーによる売上目標２割達成への号令，これまでに多数の関連商品を開発，店頭で数多くの種類のライスバーガー

104）http://archive.nchu.edu.tw/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=260&Itemid=154, 國立中興大学とは，戦前に設立された臺灣總督府農林專門學校を由来とする台湾中部にある大学，2017年７月29日閲覧。

を提供，季節限定や販売促進商品などにライスバーガーのラインアップを定期的に加えたりなどしている。そこで，台湾モスバーガーにおけるライスバーガーへのこだわりや思い入れについて，その理由を黄茂雄にうかがった。

台湾や日本など，東アジアの主食は米であり，いわゆる米を主食とする民族である[105)]。米を習慣的に食する台湾において，ライスバーガーは受け入れられると考えた。いいかえると，全てをブレッドだけのバンズに限定してしまうのは不自然である。以前，台湾ではマクドナルドやセブンイレブンなどでもライスバーガーを販売したことがある。しかし，最近は見かけなくなった。台湾モスバーガーのライスバーガーは，自動化マシンにより生産されていて製造技術に強みがあること。また，商品企画から開発への工夫，販売プロモーションを長年に渡って積み重ねてきたことなど，台湾モスバーガーの特色ある商品であり，強みとなっている。

ライスバーガーは，日本のモスバーガーのオリジナル商品である。しかし，近年は日本では売上全体の中でライスバーガーが占める比率は数パーセント程度であり，主力商品の位置づけにはなっていないようである。他方，台湾ではライスバーガーの売上目標の２割達成に向けて努力している。台湾市場でライスバーガーを提供するにあたっては，設立当初，日本側からライスバーガーのバンズの材料を日本から加工品として輸入してはどうかという提案があったという。しかし，台湾は世界有数の米の生産国（地域）である。また，台湾産の有機米を使用したライスバーガーのバンズ開発にも成功しており，台湾モスバーガーに材料が供給できるようになった。近年は，台湾中部だけでなく，台東や台南などの台湾各地でライスバーガーとして使用可能な有機米が安定的に収穫できるようになった。その結果，台湾のみならず，香港，オーストラリアなど，海外のモスバーガーに向けて，ライスバーガー用のバンズを輸出するまでになった。他方，日本のバンズの品質は優良だがコストが高すぎるため台湾産に価格優位性がある。

2015年にイタリアでミラノ万博が開催され，モスバーガーが出店した。展示会場のメニューとして，往年の人気メニューだった焼肉ライスバーガーを提供したところ，大好評だったことから，翌年の2016年１月，３年ぶりに日本市場でのメニューを復活させたといわれる[106)]。

台湾市場において最も人気のあるライスバーガーのメニューは焼肉ライスバーガーである。ところが，日本市場では一時期，焼肉ライスバーガーの販売を中止していた。そこで日本市場でライスバーガーの販売に積極的でない理由について，黄茂雄はモスフードの関係者に問いただしたことがあった。日本の経営陣によると，加工コストが７から８％ほど余計にかかるという回答だった。日本のモスバーガートップの櫻田厚に近くにいた人がその課題を指摘していたようである。しかし，黄茂雄は，日本のモスバーガーの経営幹部らには事あるごとに，ライスバーガーは

105）http://hokunoko.jp/publics/index/7/detail=1/c_id=31/page31=64/type014_31_limit=20/，北海道農業機械工業会編，「台湾の農業と農業機械編」2012 0301，2017年８月６日閲覧。台湾の米作は３期作がかなり普及しているといわれる。

106）http://www.mos.co.jp/company/pr_pdf/pr_160125_2.pdf，モスバーガー公式サイト，MOS NEWS，「モスライスバーガー「焼肉」復活販売」2016年１月25日，2017年７月31日閲覧。

モスバーガーの特色ある商品であり，強みでもあること。人気のあった焼肉ライスバーガーの販売を復活するように進言してきたという。

4－10. 経営革新にむけた新たな挑戦

飲食ビジネスなどサービス業の経営は，自分たちの特徴を際立たせることが重要である。台湾モスバーガーでは，これまでに商品開発，朝食ビジネス参入，IT 化導入，“HDC＋S”，国際化などに取り組んできたという。安心食品の経営革新にむけた新たな挑戦についての詳細は以下のとおりである。

第1に，台湾市場では，珍味として知られるトリュフやカラスミ入りバーガーなの新商品を開発し，期間限定商品などとして提供してきた。商品開発にあたっては，商品の試作段階において，食材などを提供するモスフードの子会社である魔術食品に対して，及第が出せる商品ができるまで，何度も作り直しや修正の指示を出したことがあったという。最終的に，店頭で販売する商品として及第にするか迷った場合は，信頼できる他の者に確認を取るようにしていたと黄茂雄は述べている。

第2に，モスバーガーは，事業開始から長い期間，朝食市場への本格参入はしていなかった。しかし，台湾では日本より早く朝食市場への参入を進めた。その結果，近年は台湾市場での売上全体の2割近くが朝食事業による収入になるまで成長した。そこで，日本にも朝食ビジネスへの本格参入を提言したところ，日本側から総勢100人を越える店長，幹部クラスの人たちが台湾を訪問，台湾の朝食ビジネスの動向と台湾モスバーガーの経験やノウハウなど，その試みを視察したという。

第3に，台湾モスバーガーでは，IT 化導入に力を注いでいる。例えば，モスカードによる予約や決済システム，タッチパネルによる注文システムの導入などを行っている。東元グループの企業はシステム開発要員に200人以上抱えており，事業の IT 化を推進する素地がある。近年，グループ企業がもつ情報技術などを応用して店舗業務などの IT 化を進めており，台湾での経験を日本の経営陣も紹介したりしたこともある。例えば，近年，ファストフード業界で注目されている注文用タッチパネルなど，台湾で格安に生産して日本に提供することは可能である。他にも，人手不足への対応からコーヒーなどの飲料供給ロボットの開発も進めており，間に合えば年内に開催される食品展示会でのお披露目を予定しているとのことである。

第4に，日本のモスバーガーと同様の HDC（ホスピタリティ，デリシャス，クレンリネス）の3つのコンセプトと同様，台湾モスバーガーでは S（スピード）を加え，重視している。具体的には，従業員が作業に取り組む姿勢だけでなく，スマートフォンのアプリケーションによる注文への対応，店舗内注文のタッチパネルの導入など，モスバーガーの場合，顧客から聞かれる不満として，注文してからの待ち時間の長さや作業に要する時間短縮に力を注いでいるという。

他にも厨房で使用する設備について，グループ企業の東元電機の協力を得て，モスバーガーの店舗にあった業務用家電の開発を進めるとしている。もともと業務用家電の価格は一般家電に比

べて高価である。しかし，冷凍冷蔵庫など，開閉頻度への耐久性を高めたり，表面材料をステンレスにするなど，開発は可能である。また，冷凍で提供される食材は，いかに早く解凍できるかがオペレーション上の課題であるが，そのうちにグループの研究開発者らが改善策を提案，時短が図れるであろう。あるいは，待ち時間を利用して，ミネラルウォーターや蒟蒻ゼリーの販促などの外商もできるとコメントした。

第５に，グループ間の相乗効果の追求が挙げられる。東元グループは安心食品だけでなく，ロイヤルホスト，まいどおおきに食堂[107]，ABC クッキングスタジオなど，10に及ぶ飲食関連企業を運営している。これら台湾導入の選別は，いずれも台湾に市場があるかどうか，事業可能性を判断した上で導入を決定してきたと黄茂雄は述べた。

それら東元グループの傘下である飲食事業が飲食展示会に共同出店したり，台湾東部の台東より広大な土地の提供を受けたので，そこに東元美食センターを年内にオープンさせる。そこには，台湾モスバーガーだけでなく，グループ企業で「美食街」を建立，共同出店する。このように，台湾モスバーガーを運営する安心食品を先頭に，東元グループの傘下にある飲食事業の相乗効果を計っていきたいと黄茂雄は指摘した。

最後に，台湾モスバーガーは，安心食品の店頭上場とほぼ同時進行で中国やオーストラリアなど，海外進出を進めてきた。しかし，当初の計画通りに進んでいないようである。台湾モスバーガーの国際化戦略及びモスバーガーの国際化，グローバル化における台湾拠点の位置づけについて確認を行った。

台湾モスバーガーの中国進出は，台湾の対岸にあって同じ閩南語圏にある福建省の廈門（アモイ）に拠点を設置，もう１つはオーストラリアで，台湾北部と同じ亜熱帯気候に属し，華人が比較的多いブリスベン[108]を拠点とした。現地法人の設立にあたっては，安心食品がマジョリティとして日本のモスフードと共に海外進出を進めてきた。しかし，事業は計画通りに進んでいないとのことである。その要因として，国際化を進めてきた当時の経営幹部のミスキャストと仕組みづくりの欠如にあったと黄茂雄は自己反省の弁を語った。

安心食品は中国進出を中心に事業の国際化を推進するため，当時，台湾のある経営幹部にその責務を任せることにした。彼は優秀でアイデアマンだった。しかし，組織を動かすためには，最初にチーム作りが不可欠である。特にサービス業は，地味な仕事，テディアス（tedious）な作業が求められる。したがって，指名した経営幹部や担当スタッフらには，詳細な事業計画を立てて，組織を運営する仕組みを作成するように，黄茂雄はアドバイスをしてきたという。

ところが，店舗改築の費用積算でさえ大雑把なものしか作成されず，ついにそのアドバイスは

107）まいどおおきに食堂は，大衆外食チェーンを運営する株式会社フジオフードシステム，創業者で代表取締役は藤尾政弘（ふじお・まさひろ）。かつて櫻田慧が主催していた櫻田経営塾イノベーションで知り合いとなった企業の代表者とのことである。

108）http://www.australia.com/ja-jp/facts/weather/brisbane-weather.html，オーストラリア政府観光局公式サイト，ブリスベンの天候，2017年７月31日閲覧。

聞き入れられなかったという。案の定，地元の仲介業者とのコミュニケーション問題が発生した。例えば，実際の大家との賃貸契約に齟齬があって立ち退き料が得られなかったり，現地スタッフが営業活動の名目で接待費を浪費してしまうなど，台湾側にチェック機能が欠如していたことも判明した。その結果，期待した経営成果が得られなかったばかりか，事業拡大計画は頓挫してしまうことになった。

安心食品で国際化事業の推進を担当した当時の経営幹部は，中国での店舗展開が進まなかったことから責任を取って職を辞することになった。しかし，それをサポートしていた担当スタッフの中にも責任を感じて同時期に辞職してしまい，中国事業を始めとした海外ビジネスが計画通り進まなかった要因を分析する機会も失い，課題を引きずったまま今日に至っているという。

台湾モスバーガーは，台湾市場でのブランドはすでに確立されている。しかし，中国を含め，海外進出は全ての作業は１からのスタートとなる。したがって，その地域に合った制度づくりが不可欠となる。安心食品の台湾での設立当初も同様だったように，海外進出にあたっては，テーラーメードのような作業が求められる。加えて，制度や仕組みができたとしても，そこに現地の人が入ることができなければ，それは機能しない。

安心食品が中国，オーストラリアなど，海外進出事業に携わって５年を経た。中国出店では台湾側に慢心があって計画通りに事業が進められなかった。しかし，これまでの失敗を糧として１から取り組むつもりで事業に臨む必要がある。海外事業の推進は大きな課題である。それを念頭に台湾モスバーガーの経営陣の人事を改選，仕組みづくりや人づくりを進め，捲土重来を期してほしいと黄茂雄は述べ，新たな経営陣にその任務を託しているようであった。

最後に，台湾モスバーガーを運営する安心食品はグループの飲食関連ビジネスとコラボレーションをはかり，将来は東元電機を上回る事業グループに成長するかもしれないと述べ，東元グループにおける飲食関連ビジネスの発展や今後の可能性に黄茂雄は期待を寄せていた。

５．結論

本研究は，モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割に関する事例研究について，東元グループ会長兼安心食品服務董事長である黄茂雄へインタビュー調査を行い，日台間のパートナーシップについての特徴やそのあり方などについて述べてきた。

黄茂雄は，2017年５月に長年にわたる日台間の経済的な交流が評価され，日本政府より旭日重光章の勲章が授与された。授与の理由は，東元電機を核とする東元グループのトップとして事業に携わってきたことであるが，その中には，日本の飲食サービス業の台湾での普及も含まれる。また，その活躍は，民間人としての日台民間交流の推進，地方自治体も含めた経済関連のアドバイザーなどにも及んでいる。

黄茂雄が日台関係に貢献できた理由として，戦前の台湾に生まれたことも背景の１つにあげられる。また，父の黄萬益の影響を受け，その教育方針のもと，明治学院や慶應義塾など，日本

の学校へ進学し，東洋人としての人格形成に努めた上で，米国に留学，ペンシルバニア大学のウォートン校でMBAを取得して，後に日台ビジネスを含む国際ビジネスの経験で異文化コミュニケーション能力を養った。また，実業はもとより，国内外の政財界などの交流も活発に行い，若い頃から櫻田慧，林瑞祥，盛田昭夫など，個性的でユニークな人との出会いを大切にしてきた。

台湾モスバーガーの現地経営パートナーに選ばれた理由について，それまで黄茂雄は飲食事業の経験はなかった。しかし，飲食への感心が高かったこと。コミュニケーション能力の高さや日本文化への理解などから，モスバーガーの経営理念を素直に受け入れてくれるだろうと期待されたことがその理由だったとされる。

1990年初期，黄茂雄は台湾モスバーガーの現地経営パートナーとして，合弁事業の形式で安心食品を設立した。しかし，開業当初は長期間に渡って赤字が続き，日台間で共に苦労してきたという。それゆえ，日台間において，相手を思い，台湾市場を思うという精神が養われ，「戦友」のような関係が築けたとしている。その中でも大きな出来事として，台湾市場で店舗拡大が伸び悩んだ時期が続いた頃，当時の副総経理だった櫻田厚から，フランチャイズ制度を導入してはどうかという提案があった。しかし，黄茂雄は，台湾の国情や台湾人の思考や行動様式が日本とは異なること。加えて，当時の台湾モスバーガーの経営状況から導入は困難と判断した。このように双方の見解が異なったことから櫻田厚との議論が続いた。しかし櫻田厚は最終的な判断をモスフードの創業者である櫻田慧に依頼，米国で面会して事情を説明し，理解してもらったという。

台湾モスバーガーは設立して四半世紀を迎え，台湾のファストフード業界で2番手となる200店舗を超えるまで発展した。今回の調査では，ある条件の下でのフランチャイズ制度の導入は検討に値するとのこと。また，台湾の店頭株式市場への上場を果たしたが，上場を機に企業の「永続経営」を提唱，CSRやコンプライアンスを推進，食品安全の徹底，地域や社会に評価される経営企業経営を目指すとしている。

台湾モスバーガーの店舗運営においては，競争激しい台湾のファストフード業界の中でモスバーガーの強みを再認識した。具体的には，ライスバーガーを差別化商品と位置づけ，ライスバーガーの売上高について全体の2割達成を目標に掲げ，季節限定商品などで定期的に商品を開発したり，黄茂雄が自ら新商品の評定に関わってプロモーションや販促活動の指揮をとった結果，その割合は日本を大きく上回るまでになった。他にも，朝食ビジネスの本格的に参入，後に日本から視察団を迎えたほど安定した業績をあげるまでに売上に貢献した。

モスバーガーにおける店舗経営の経営理念として「HDS」を掲げているが，台湾では，「S：speed」を加えた[109]。これは，作りおきをしないために顧客を待たせてしまうモスバーガーの弱点を克服するためだという。具体的には，東元グループの協力を得て，会員カード決済システムや注文タッチパネルの開発，コーヒー供給ロボットの開発に乗り出すなど，それらの技術は日本のモスバーガーにも提供できるとしている。

109）台湾モスバーガー，安心食品（2015）「ＣＳＲ2015」を参照。

安心食品は人事を重視しており，黄茂雄が自ら幹部の昇任だけでなく，採用人事にも関わることがあるという。また，台湾のファストフード業界では人材の流動が課題となっている。しかし，安心食品では，インセンティブ性が高いストックオプション制度を採用，優秀な人材の確保に活用し，効果をあげているという。

東元グループの傘下には台湾モスバーガーを運営する安心食品のほか，他の飲食関連企業が10社ある。グループ全体の店舗数はおおよそ300になるといわれる。グループの飲食関係が提供する商品やサービス，ブランドは，市場性や事業化可能性を判断して，黄茂雄自らが台湾市場への導入に関わってきたとのことである。近年，グループ傘下の飲食関連企業は，単に材料の共同購入だけでなく，「美食博覧」など，飲食関連の展示会への共同参加，グループ企業を核とした「美食街」への共同出店[110]など，安心食品を先頭にコラボレーションをはかり，ブランドの相乗効果を追求している。

他方，「台湾」や「東元グループ」のネットワークなど，その強みを活かして中国，オーストラリアなど，モスフードと組んで国際化を推進して５年経った。しかし，期待した成果が見られていないようである。この件について黄茂雄は，台湾事業の成功に慢心せず，海外事業はテーラーメードのように，事業の仕組みを一から構築，そこに現地人材が活躍できるように工夫する必要がある。そのために，新たな経営陣の人事体制を選出し，捲土重来を期して事業の国際化を推進していくとした[111]。

最後に，台湾モスバーガーを運営する安心食品の発展により，近い将来，例えば社会的認知度などで，グループの核となる東元電機を上回るかもしれないと黄茂雄は語った。そこには，グループ企業が相互に意識しあい，競争をしながら切磋琢磨をし，グループ全体が成長，発展していくことを期待しているているかのようであった。

６．研究の限界

本研究の限界及び今後の課題は下記の通りである。

１）台湾では周知の通り，黄茂雄は台湾を代表する電機メーカーの東元グループ（TECO group）会長を務め，台湾の経済界を代表する人物である。したがって，パートナーの背景となる東元グループについて，その概観を現そうと試みたが，台湾を代表するコングロマリットの概要を描写するにとどまった。東元グループ間のサポートやシナジー効果などの分

110）http://www.ettoday.net/news/20170630/956841.htm?t ＝東元美食摩斯漢堡進駐台東，黄健庭恭賀期待群聚效益」，ETNEWS，2017年６月30日。「2017年に台東に作られたグループ飲食企業の「美食街」への共同出店など。2017年８月10日閲覧。

111）https://www.mos.com.tw/invest/directorate.html，台湾 MOS BURGER HP，投資人專區，董事會，2017年６月７日付，安心食品の董事会（取締役会に相当）において，あらたな経営人事を発表した。独立董事だった林建元が安心食品の董事長となり，黄茂雄は監察人となった。2017年９月６日閲覧。

析については今後の課題となった。

2）黄茂雄は，2017年の春に日本政府より勲章が与えられた。それゆえ，略歴が公になったものの，生い立ちや価値観，影響を受けたことなど，個人情報の収集は容易でなかった。

3）2011年以降，安心食品は上場企業となって財務状況や年報が公表されるようになった。その中で，株主情報に関する記載もあったが，東元グループ傘下の投資会社，パートナー及びその家族らが中心と推測される投資会社などとの関係が複雑で，それらが安心食品の董事会（取締役会）の運営や役員選定にどのような影響を与えているのか実態を明らかにすることは困難だった。株主情報に関する実態の把握やその背景を理解することも含め，今後の課題となった。

4）台湾パートナーである安心食品である現地経営パートナーと日本企業が組んで中国進出を含めた海外進出する動向について理解することは，本研究の高い関心事であった。しかし，事業は計画通りに進んでいないとのこと。海外進出が計画通りに進まなかった要因やその背景，経営現場の状況などについて，残念ながら詳しい話を聞くことはできなかった。

5）安心食品の海外進出については，日本のモスバーガーの国際化・グローバル化戦略との兼ね合いがあると推測される。したがって，今後，モスフードにも問い合わせ，経営戦略や国際化・グローバル化計画についての確認を行いたい。その上で，台湾の経営パートナーにどのような役割を求めるのか，また，台湾拠点をどのように活用したいのか，あらためて調査研究を進めて行く必要があると感じた。

謝　辞

昨年喜寿を迎えたとは思えぬほど経営現場の第一線で精力的に活躍する黄茂雄会長へのインタビューが実現した。インタビュー依頼からそれが実現するまで，しばらく時間があった。実はその間，2017年４月下旬に日本政府より旭日重光章の授与が決定，５月に授賞式があるとの報道があり，日台のマスコミで取り上げられているのを見て驚かされた。おかげで，黄茂雄会長に関する情報を得ることができた。

６月になって黄茂雄会長へのインタビューが実現した。そこでは台湾モスバーガーなどの日台間ビジネスに留まらず，明治学院や慶應義塾で学んだこと，父の黄萬益氏のことから家族のこと，日本に伝えたいことなど，話は多岐に及んだ。

インタビューに当たっては，彼をサポートする方々から，黄茂雄会長の事業に取り組む姿勢ついて，「武士精神」とか「日本精神（リップンチェンシン）」が宿っているというコメントが聞かれた。

なお，今回のインタビューには，黄茂雄会長の長男であり，東元グループのセクターの黄育仁執行長からの口添えを頂いた。そして，何頎胤 董事長特別助理には，地方の新店舗開店などで忙しい中，インタビュー内容に関しての確認に応じて頂き，いくつか指摘を頂いた。また，朱秘書には，訪問日時へのアレンジで配慮を頂いたことにお礼を申し上げたい。そして何よりも，多

忙の中，予定時間を超えながらもインタビューにお付き合い頂いた黄茂雄会長には，この場をかりて心より感謝を申し上げます。

なお，本研究は，明治学院大学産業経済研究所のプロジェクト研究助成を受けている。

主要参考文献

アジアビジネス新時代取材班（1995）『アジアにはたらく（下）日系企業のビジネスマンの挑戦』日経ＢＰ出版センター。

安心食品服務股份有限公司（2014）「103年度年報（ANNUAL REPORT）」，（股票代碼1259）中華民国104年４月30日刊行，中国語，台湾・台北。

安心食品服務股份有限公司（2016）「104年度年報（ANNUAL REPORT）」，（股票代碼1259）中華民国105年４月30日刊行，中国語，台湾・台北。

安心食品服務股份有限公司（2017）「105年度年報（ANNUAL REPORT）」，（股票代碼1259）中華民国106年３月31日刊行，中国語，台湾・台北。

ガーラック・マイケル（1991）「日本における国際ジョイント・ベンチャー企業」『ビジネス レビュー』Vol.38 No.4 AUG.1991，pp. 62-88，一橋大学産業経営研究所編集，千倉書房。

國立編譯館（1998）『認識臺灣（歴史篇）教師手冊』，國立編譯館，中国語，台湾・台北。

國立編譯館（1999）『認識臺灣（歴史篇）』，國立編譯館，中国語，台湾・台北。

國立臺灣大學商學研究所編（2007）『臺灣奇蹟推手』－孫運璿先生管理講座紀念文集 第三輯，臺大出版中心，［中国語］，台湾・台北

ハリガン・Ｒ・キャサリン著；佐伯光彌訳（1987）『ジョイントベンチャー成功の戦略』有斐閣。［Harrigan. R.Kathryn（1986）“Managing for Joint Venture Success”, D. H., Heath and Company］

石田英夫（1988）『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。

石田浩（1999）『台湾経済の構造と展開』大月書店。

伊藤賢次（1992）「台湾における日系合弁企業の設立と経営」『地域分析』第31巻第１号（1992年12月），愛知学院大学経営研究所，pp. 7-36。

伊藤賢次（1996）「東アジアにおける日系合弁企業の経営」『経営学論集』第10巻第１号，宮崎産業経営大学。

伊藤賢次（1998）『国際経営』創生社。

伊藤潔（1993）『台湾』中公新書，中央公論社。

加藤勝美（1997）『夢見る雑草たち―モスバーガー　路地裏経営の解明―』出版文化社。

河野實（1997）「成功例が示す［アジア進出の鉄則12］，モスフードサービス “商売”より“企業理念”」『Intelligence』'97.1，pp. 102-103。

交流協会（1996）「台湾における日本語教育事情調査」（平成８年度），（財）交流協会。

Luo Yadong（1997）*Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China*, *Organization Science*, Vol.8, No.6 November-December 1997, pp. 648-662.

村松司叙編著（1991）『国際合弁戦略』中央経済社。

森田健嗣（2014）「戦後初期台湾における言語政策研究再考－代行された脱植民地化の視覚から－」『日本台湾学会報』第16号，pp. 109-115。

西原博之（2015）「台湾モスバーガー　安心食品服務の事例研究－四半世紀に及ぶモスバーガーの台湾経験と今後の海外展開への示唆－」明治学院大学産業経済研究所『研究所年報』第32号，pp. 65-79。

西原博之（2016）「四半世紀を迎えた台湾モスバーガーのマネジメントと今後の課題－日台経営トップインタビューからの考察－」明治学院大学産業経済研究所『研究所年報』第33号，pp. 41-68。

野村総合研究所（2016）『知的資産創造』2016年10月号，野村総合研究所。

大泉光一（1980）『国際合弁企業』亜紀書房。

櫻田厚（2014）『いい仕事をしたいなら，家族を巻き込みなさい！』KADOKAWA 発行，編集，中経出版。

高橋亀吉（1937）『現代臺灣經濟論』千倉書房。

Timothy M. Collins & Thomas L. Doorley III（1991）*Teaming up for The 90s.*（ティモシー・M.コリンズ／

トーマス・L.ドーリーIII著，監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳［1993］『グローバルアライアンス戦略の実際』ダイヤモンド社）。
凃照彦（1997）「台湾企業から見た日台関係」『ビジネスレビュー』Vol.44 No.3 FEB pp. 1-17，一橋大学産業研究所。
凃照彦（1995）『台湾からアジアのすべてが見える』時事通信社。
東洋経済新報社（2015a）『海外進出企業総覧［国別編］』2017年版，東洋経済新報社。
東洋経済新報社（2015b）『海外進出企業総覧［会社別編］』2017年版，東洋経済新報社。
呉文星（1995）『日據時期臺灣社會領導階層之研究』台北，民國84年，正中書局。
呉文星著；所澤潤監訳（2010）「台湾の社会的リーダー階層と日本統治」（日治時期台湾的社会領導階層），交流協会，2010.3。
吉原英樹（2015）『国際経営』第4版，有斐閣アルマ。
Yves L.Doz, Gary Hamel（1998）*Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
張宗漢（1980）『光復前臺灣之工業化』台北，民國69年，聯經出版社。

関連資料

E02675：株式会社モスフードサービス　S1008075：有価証券報告書―第44期（平成27年4月1日‐平成28年3月31日）