

第4章

台湾の家族所有型企业グループの事業展開

川上 桃子

要約：

本稿では、台湾における家族所有型企业グループの発展を所有構造と経営行動のあいだの相互作用に注目して分析する試みの一環として、いくつかの予備的な作業を行う。Ⅱでは先行研究の成果を整理するとともに、その残された課題として、家族所有型企业グループの多角化行動を、所有家族の存在との関わりから理解する必要があることを指摘する。Ⅲではデータ整理を行い、1980年代半ば以降の台湾経済に占める大型企業グループの位置づけの高まりと、このなかに占める家族所有・経営型グループのプレゼンスを分析する。Ⅳでは金融業を事例として1990年代以降の家族所有型企业グループの事業展開を考察する。

キーワード：家族所有型企业グループ 金融業 台湾

I はじめに

特定家族の所有・経営支配のもとにあり、複数産業にまたがる多角化した事業構造を持つ家族所有型企业グループの発展は、発展途上国で広範に観察される現象である（星野編[2004]、末廣[2006]）。台湾でも、1960年代以降の急速な経済成長の過程で興隆した大型の企業グループの多くが、特定家族——多くのばあい創業者の親族——の所有支配のもとにあるファミリービジ

ネス・グループである。

後発工業化諸国における多角化した企業グループの興隆を検討した先行研究は、その発展を、不完全市場下での希少な人的資源や資金の活用（Leff[1978]）、海外からの導入技術の吸収力を核とする組織知識の利用（Amsden&Hikino[1994]）、非対称的な直接投資・貿易構造のもとでの能力蓄積の反復的活用（Guillén[2000]）といった要因に即して説明してきた。これらの視点は共通して、企業を「管理組織のなかで組織的に利用される生産資源の集合体」としてとらえ、企業の成長を企業内部の未利用資源の活用によって駆動される過程として把握する Penrose[1959]の企業観を前提とする。この視点を敷衍すれば、家族所有型企業グループとは、家族という少数のブロックホルダーの所有下に統合された人材・資金・情報・技術等の資源の束が、効率的な利用を求めて多様なセクターに展開し、そのさらなる活用を求めて成長を追求する事業体であるにとらえることができる。1990年代以降の台湾では、産業構造の変化や対中投資の拡大、経済政策の自由化等が同時に発生し、企業グループをとりまく経済環境が大きく変容した。このような外的条件の変化は、少なからぬファミリービジネス・グループの淘汰をもたらしたが、他方で一部のグループに、新たな事業分野への進出や規模拡大の機会を提供し、その急速な成長を後押しした。それでは1990年代以降の急成長の過程で、企業グループの事業拡大・多角化行動は、所有家族の存在というファミリービジネスとしての中核的な特性からなんらかの規定を受けたのであろうか。そうであるならばその経路はどのようなものであったのだろうか。本稿は、この問いを考察する過程での中間報告である。

本稿の構成は以下の通りである。Ⅱでは先行研究のサーベイを行い、台湾の家族所有型企業グループの特徴を整理する。また先行研究の残された課題を明らかにする。Ⅲでは、企業グループに関するデータの整理を行い、台湾経済に占める家族所有型企業グループのプレゼンスを検討する。Ⅳでは、1990年代以降の金融業における家族所有型企業グループの事業展開を検討する。近年の台湾金融業では、家族所有型企業グループを含む多様な金融機関が活

発な事業の買収・売却を展開しており、ダイナミックな産業再編が生起している。本稿では特に、2001年に導入された金融持株会社制度のもとでのファミリービジネス・グループの行動を分析し、これらのグループの事業展開を所有家族の戦略との関わりに注目して検討する。むすびでは今後の研究課題を整理する。

II 先行研究の検討

1. 台湾のビジネス・グループに関する先行研究

台湾の企業グループに関する実証研究——とりわけ初期の研究には、社会的な視点から行われた分析が多い。その先駆けとなったのは、沼崎一郎による一連の研究（沼崎[1989,1990,1992],Numazaki[1992]）である。沼崎は、台湾の上場企業およびこれを中核として形成されるビジネス・グループ（関係企業）を、個人・親族間のネットワークの重層的な構造としてとらえ、その柔軟で開放的な性格を、漢民族の商業的な伝統と戦後台湾における政治経済環境の複合的な産物としてとらえた。沼崎[1989]は上場企業の所有・経営構造を分析し、台湾においては、家族・親族がパートナーとなって企業をつくり、企業間のパートナーシップがビジネス・グループを構成し、さらにグループ間にもパートナーシップの網の目が張り巡らされていることを論じた。また沼崎[1992]は、台南幫の事例分析を通じて、台湾における企業の設立がしばしばパートナーによる資源の持ち寄りによって基礎づけられていること、このパートナーシップの重複構造と中心的なパートナーによる重複役員制によって緩やかに結びついた企業体から構成される台湾のビジネス・グループは、開かれた構造を持つ企業連合体であることを論じた。

沼崎の研究の特徴は、台湾のビジネス・グループを特定家族の境界を越えた広がりを持つパートナーシップ型の構造としてとらえた点にある。確かに、

早期の台南幫¹から近年の情報機器メーカーにいたるまで、台湾の大型企業およびこれを核とする企業グループのなかにはパートナーシップを基礎として設立された事例が少なくない²。他方、家族を一つの所有単位としてとらえ、企業の「究極の所有」の構造を分析すると、台湾の大型企業の大部分が特定家族による排他的な所有支配のもとにあることも事実である（Claessens, Djankov and Lang[2000], Yeh, Lee and Woidtke[2001]）。このような家族所有の広がりへの関心を背景に、台湾の企業および企業グループの所有・経営に占めるオーナー家族の位置づけを分析した研究としては、以下の分析がある。まず Chung[2003]は、台湾のビジネス・グループの中核部を占める少数のリーダー群を「インサーサークル」として把握し、その構成を時系列的に分析して、時代を下るとともにインサーサークルに占める家族成員の位置づけが低下して従業員のそれが上昇してきたこと、このような変化の背景には台湾における経済自由化政策の進展といった制度変化があることを指摘した。佐藤[2006]は、台湾の売上高上位企業の董事長・総経理の属性を3時点にわたって分析し、企業の最も重要な意志決定者である董事長職が一貫して創業者かその一族によって担われてきた一方で、総経理職については時期を下るとともに創業者一族の位置づけが低下し、俸給経営者が大多数を占めるようになってきたことを指摘した。また総経理職への俸給経営者の抜擢が進んだ背景に、電子産業や金融産業の拡大といった産業構造の変化が働いていることを指摘した。

以上の研究は、企業グループあるいはその中核企業の所有・経営の特質や、これを支える社会的な結合の分析に重点をおいたものであるが、他方で事業の多角化というもう一つの側面からビジネス・グループに接近した研究も少なくない。謝[1999(b)]は、世代交代を経たある家族所有型企業グループのケ

¹ 謝國興[1999(a)]は、沼崎[1992]も論じた台南幫を分析対象として、その事業展開の歴史、グループ内の所有・経営体制や政治とのつながりを豊富なインタビュー調査の成果に基づいて詳細に検討した経営史研究である。

² また家族所有型企業も家族成員間のパートナーシップを基礎として成立しているという指摘は興味深い。

ースタディを行い、このグループにおいて高度な専門性を持つファミリーの二世世代と専門マネージャー層が育っていること、均分相続を原則とする華人のファミリービジネスでは、継承すべきパイの拡大とともにパイの数の拡大を図る傾向があり、これが多角化の原動力の一つとなっていることを論じた。また経済学者の瞿宛文は、経済政策の展開や産業構造の変化との関連に注目して、1990年代以降の台湾の大型企業グループの興隆を分析した。瞿・洪[2003]は、1990年代に台湾政府が推進した規制緩和政策を受けて金融・通信業や公共建設部門へ新規参入を果たしたのが既存の大型企業グループであったことを指摘し、その背景として、これらのグループが資金調達力やプロジェクト実行能力の蓄積をてこに「範囲の経済」を実現していることを論じた。Amsden&Chu[2003]は、台湾のサービス産業と電子産業における大型企業グループの興隆を、後発工業化国としての台湾の産業高度化戦略の特質と関連づけて検討した。また川上[2004]および Kawakami[2007]は、台湾の家族所有型企業グループによる移動通信業への参入過程を分析し、これらのグループが、投資会社の利用や相互投資・ピラミッド型出資といった所有支配のしくみを通じて所有家族による「究極の支配」を維持しつつ、傘下企業においては専門経営者の登用を進めることで、グループ企業の競争力の向上に取り組んできたことを指摘した。

2. 先行研究の達成と課題

以上の先行研究のファインディングを総合すると、台湾の家族所有型企業グループの特徴は以下のようにまとめられる。第一に、これらのグループでは、ピラミッド型出資や株式持ち合い、投資会社の利用を通じてオーナー家族による封鎖的な所有支配が成立している。第二に、このような所有面での封鎖性の一方で、これらのグループは、他グループとのパートナーシップや役員兼任等を通じて対外的なネットワークをつくり、外部の資源にアクセスするための様々な工夫を行っている。同様にこれらのグループは、家族による「究極のコントロール」の下で、総経理職をはじめとする重要なポジショ

ンへの専門経営者の登用を積極的に行い、傘下企業の競争力の向上と、新たな事業機会への多角化参加を行っている。ここからは、台湾のファミリービジネスグループ・グループが、家族成員による所有・経営コントロールの維持と世代を越えたその継承という所有面での戦略と、傘下企業の競争力の強化および新たな市場機会への的確な対応という市場競争の圧力からくる経営面での要請とを巧みに両立させてきた姿が浮かびあがってくる。

他方、以上の研究では、ファミリービジネス・グループの有する「特定家族の所有・経営支配のもとにあり」「複数産業にまたがる多角化した事業構造を有する」という二つの属性のうちのいずれかのみに主な焦点があてられており、両者を統合的に理解する試みは十分に行われているとは言い難い。家族所有型企業グループの多角化行動を、家族の所有コントロール下に統合された資源の束の利用の過程としてとらえるならば、その特性は「特定家族の所有・経営支配」と「複数産業にまたがる多角化した事業展開」の両面から光をあてて理解する必要がある、さらにはこの所有面での特性と経営・事業展開上の属性のあいだのインタラクションを把握することが必要であろう。具体的には、これらのグループによる事業の規模拡大・多角化といった資源活用のありかたが、オーナー家族の存在という特性や、家族の戦略からどのような規定を受けるのか——あるいは受けないのか、逆に事業の多角化がオーナー家族の所有のあり方にどのような影響を与えるのか、といった点を検討し、家族所有型企業グループにおける所有と経営のあいだのリンクを考察することが必要であると考えられる。もっとも、所有構造と経営行動のあいだの相互作用は、所有家族の志向やその人的資源、産業の競争環境や技術条件といった様々な要因からも影響を受けるものである。現実の複雑さに十分に留意しつつ、両者のインタラクションに注目することが必要であろう。

Ⅲ 台湾における家族所有・経営型企業グループの位置づけとその変化

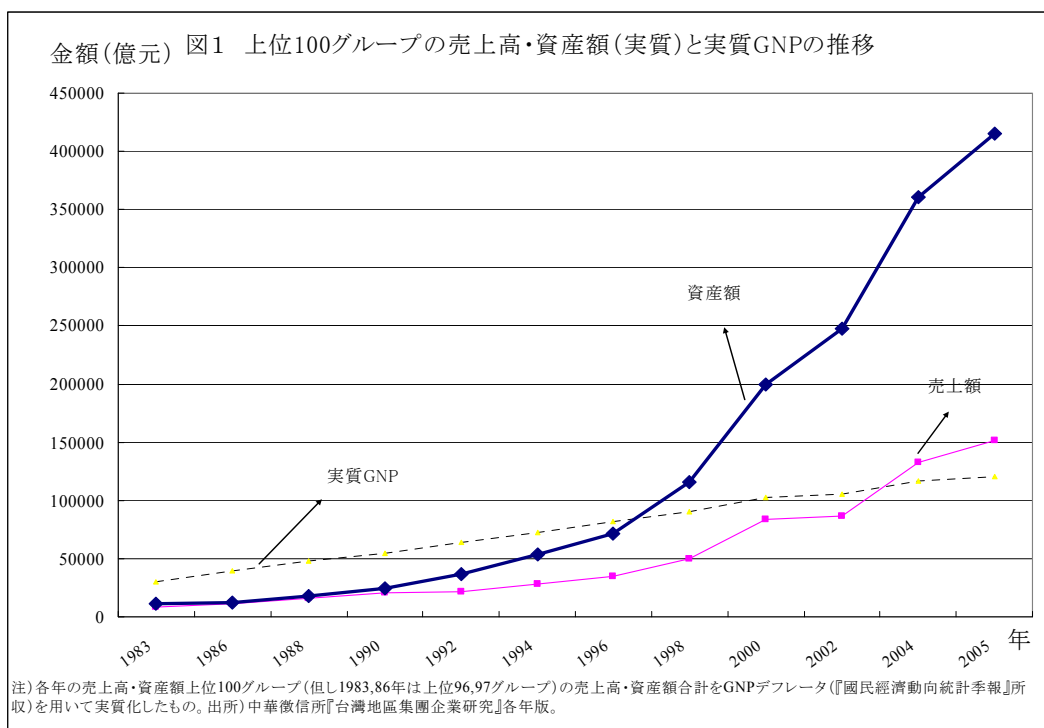
中華徴信所が1970年代初めから発行している『台湾地區集團企業研究』（以下『集團企業研究』と略記）は、台湾の企業グループに関する最も重要な資料のひとつであり、多くの実証研究の基礎となってきた資料である。本節では、『集團企業研究』各年版を用いて、台湾の家族所有型ビジネス・グループの位置づけを分析する。1. と2. で非家族所有型も含むビジネス・グループの全体像の変化をとらえたうえで、3. でファミリービジネス・グループの位置づけを検討することとしたい。

1. 売上高・資産額データによる検討

図1は、1983年から2005年までの12時点について、『集團企業研究』所収の売上高・資産額ランキングを用いて上位100グループの売上高および資産額（いずれも実質値）の推移を掲げたものである。また表1は、1986-2005年を4つの時期に分けて、上位100グループの売上高・資産額合計の年平均増加率を掲げたものである。ここから以下の点に分かる。

第一に、全期間を通じて企業グループの全体的な売上高・資産額が急速な成長を遂げたこと、またいずれの期間にも資産額の伸び率が売上高の伸び率を上回っていたことが分かる。企業グループの成長のスピードが著しく速いものであったことは、図1中の実質GNPの推移と比較すれば明らかである。従来の台湾経済研究では、輸出の末端の担い手としての中小企業の役割を強調する傾向が強く、ビジネス・グループが経済成長に果たした役割は限定的なものであると理解されてきた。しかし、1990年代以降、中小企業が中国等への移転を通じて輸出向けの生産分業に占める位置づけを低下させる一方、ビジネス・グループの売上規模は急速に拡大しており、そのプレゼンスは着実に高まりつつある。

第二に、時期ごとの成長率をみると、売上高・資産額のいずれの面でも



単位:%

表1 売上高・資産総額(実質値)の期間別平均成長率

	1986-1990 年	1990-1996 年	1996-2000 年	2000-05 年
売上高	16.5	9.0	24.9	12.6
資産額	22.8	19.4	29.0	15.8

注)各年の売上高・資産額上位100グループ(但し1983,86年は上位96,97グループ)の売上高・資産額合計をGNPデフレータ(『國民經濟動向統計季報』所収)を用いて実質化し、計算。

出所)中華徵信所『台灣地區集團企業研究』各年版。

1990年代後半の成長が特に急速であった。1996-2000年の間の平均実質成長率は、売上高で25%、資産額で29%にも達し、4期間中で最も高かった。

それでは、台湾ビジネス・グループの規模の急速な拡大は、一握りの上位グループの成長によってもたらされたものであろうか。あるいは中・下位グループも含む全階層グループの同時的な成長の成果であるのだろうか。この点を検討するため、表2には1986、96、2005年の3時点について、売上高と資産額の上位3位・5位・10位のグループの合計が100グループ合計に占め

表2 上位3,5,10グループへの集中度の推移

(a) 売上高

単位: 億元, %

	1986	1996	2005
グループ数	97	100	100
上位100*グループ売上高合計(億元)	8,402	33,499	144,409
上位3グループ売上高合計(億元)	2,411	6,790	32,020
上位5グループ売上高合計(億元)	3,117	9,705	41,796
上位10グループ売上高合計(億元)	4,375	15,391	61,225
上位3グループシェア(%)	29	20	22
上位5グループシェア(%)	37	29	29
上位10グループシェア(%)	52	46	42

*ただし1986年については上位97グループ。

(b) 資産額

単位: 億元, %

	1986	1996	2005
グループ数	97	100	100
上位100*グループ資産額合計(億元)	9,274	70,813	395,120
上位3グループ資産額合計(億元)	2,907	18,379	80,201
上位5グループ資産額合計(億元)	3,979	26,029	124,121
上位10グループ資産額合計(億元)	5,577	37,083	207,320
上位3グループシェア(%)	31	26	20
上位5グループシェア(%)	43	37	31
上位10グループシェア(%)	60	52	52

*ただし1986年については上位97グループ。

出所) 中華徵信所『台灣地區集團企業研究』各年版。

表3 売上高上位100グループの顔ぶれの期間別残留率

	%
1986-1996年の「ランク内」残留率	55
1996-2005年の「ランク内」残留率	53
1986-2005年の「ランク内」残留率	35

注) 1986(96)年にランクインしたグループから分離独立したグループが
その後もランクインした場合には残留したものとみなした。

出所) 中華徵信所『台灣地區集團企業研究』各年版。

るシェアを掲げた。ここから分かるように、3 時点を通じて上位グループの全体に占めるシェアは低下する傾向にある。ビジネス・グループの売上高・資産額の急速な拡大が、上位の一握りのグループのみによって牽引されたものではなく、中堅以下のグループの健闘によっても下支えされたものである

ことがうかがわれる。

次に、ビジネス・グループの規模の拡大が、ほぼ同じ顔ぶれによって連続的に達成されたものであるのか、あるいは激しいランキングの入れ替わりを伴いながら進んだものであるのかを、売上高のデータに即して検討しよう。表3は、1986、96、2005年の3時点の『集団企業研究』売上高上位100グループの顔ぶれの移り変わりを比較検討し、2期間について、ランキング内に留まった比率（100位以内への残留率）を計算したものである。1986-96年の残留率は55%（97グループ中53グループ）、1996-2005年の残留率は53%（100グループ中53グループ）であった。後者の期間のほうが1年短いことを考えると前者の時期よりランキング内の入れ替わりが高くなったと言えるが、その差は大きなものではない。また、86年にランクインし、96年にいったんランク外に去ったものの2005年には再び上位100位以内に入ったグループもあるため、1986-2005年の残留率は35%であった。10年ごとに売上高上位100グループの顔ぶれの半分強が入れ替わってきたことが分かる³。

2. 企業グループの規模拡大の背景

以上から、台湾のビジネス・グループが1990年代後半以降に売上高規模の面で急速な成長を遂げたこと、この過程では上位グループだけでなく中位・下位のグループの規模も拡大を遂げたことが明らかになった。このような企業グループの全体的な急成長の背景として、以下の点を指摘することができる。

第一に、1990年代後半以降に特に顕著な点であるが、電子産業を中核とする企業グループの躍進が挙げられる。表4は、1986、96、2005年のビジネス・グループの中核企業の産業別分布を掲げたものである。また表5には、同じ3時点の売上高・資産額上位10グループの顔ぶれを掲げた。ここから「情報

³ 売上高上位20位以内に残留する比率を1986-96年と1996-2005年について計算すると、いずれも70%（20グループ中14）であり、上位グループの顔ぶれのほうが安定的に推移していることが分かる。

表4 ビジネスグループの中核企業の産業別分布

	1986		1996		2005	
	グループ数	シェア	グループ数	シェア	グループ数	シェア
紡織業	18	17.8	16	13.7	5	3.4
プラスチック・化学産業	14	13.9	13	11.1	14	9.6
食品産業	15	14.9	15	12.8	9	6.2
電子・電気製品製造業(*)	12	11.9	19	16.2	4	2.7
情報機器・通信機器産業			8	6.8	39	26.7
金属製品製造業	7	6.9	5	4.3	4	2.7
輸送機器及びその部品製造業	5	5.0			5	3.4
百貨店・小売業					3	2.1
貿易業	5	5.0	6	5.1	1	0.7
金融保険業	3	3.0	4	3.4	5	3.4
航空・倉庫・運送業			4	3.4	6	4.1
建設業	2	2.0	9	7.7	9	6.2
セメント及びその製品製造業	5	5.0	2	1.7	4	2.7
金融持株					12	8.2
投資持株			1	0.9	2	1.4
自動車販売	3		1	0.9	1	0.7
その他	12	11.9	14	12.0	23	15.8
対象企業グループ数	101	100.0	117	100.0	146	100.0

注)(*)1994年の電子・電気製品製造業(原文「電工器材」)は、情報機器・通信機器製造業、家電製造業等を含む広義の電子・電気製品製造業。これに対して2004年の電子・電気製品製造業は、情報機器・通信機器製造業および家電製造業を除いた、その他の電子電気製品製造業。

出所)中華徵信所『台湾地區集團企業研究』2007年版(p.33,表1)に基づき作成。1986年のデータは「1988/89年版」、1996年のデータは「1998/99年版」、2005年のデータは「2007年版」にそれぞれ該当する。

機器・通信機器産業」を中核とするビジネス・グループが急増し、2005年には39グループと全体の27%を占めるにいたっていることが分かる⁴。このセクターを中核とする上位グループには、2005年売上高ランキングの2位の鴻海・5位の廣達電腦・8位の華碩・9位の金仁寶といった企業グループがある。これらはいずれも96年の時点では100位以内に登場していなかった新興の大型グループであり、この間の電子産業の成長がいかにもめざましいものであったかを示す事例である。電子産業を中核とするグループは中位・下位にも広く分布しており、90年代以降の台湾電子産業の急速な発展が、これを中核とする多くのビジネス・グループの興隆となって現れ、企業グループの売上を

⁴ 他方で、1986年には最多の18グループを擁した紡織業は、2005年には5グループにまで減少している。

全体的に押し上げる要因となったことがうかがわれる。

第二に、個別グループの検討から、海外事業の拡大が、各グループの規模の拡大を後押ししたことが分かる。1990年代以降、台湾の製造業は低コストの生産拠点を求めて次々と中国に工場を移転したが、このなかから対中進出をばねとして飛躍的な発展を遂げる企業が続出した。特に電子産業を中心とするグループにはこのタイプが多く、鴻海・廣達電腦等の急速な成長はその最も成功した事例である。

第三に、1990年代に新たに参入規制が緩和された事業分野への進出が、上位ビジネス・グループの規模の拡大をもたらした。その象徴的なケースが金融業である。次節で論じるように、台湾では90年代以降、金融業の規制緩和が急速に進み、多数のビジネス・グループが金融業に参入した。さらに2001年の金融持株会社法の制定が、上位の金融グループの多角化と規模の拡大を後押しした。表5にみるように、1986、96年の資産額トップ10には製造業を中核として多角化した企業グループが多数ランクインしていた。しかし2005年になると、資産額ランキングのトップ10のうち、台湾プラスチックグループを除く9グループが金融持株グループないし大手金融機関グループによって占められるようになっていく。また96年までとは異なり、金融業グループを主とする資産額上位10グループの顔ぶれと、製造業系が相当数を占める売上高の上位10グループの顔ぶれのあいだには重複が少ない。これは、売上高ランキングでは電子メーカーが躍進を遂げたのに対して、資産額ランキングでは、2000年代の金融業の再編のなかで誕生した大型金融グループが上位に位置するようになったこと、また金融業の資産規模はその売上額に比べて格段に大きいため資産額上位の金融グループでも売上高でトップ10にランクインするとは限らないことを反映したものである。いずれにせよ、2000年代以降の金融業の新展開が、上位グループの資産規模を押し上げる効果を持ったことが指摘できる。

表5 売上高・資産額ランキング上位10グループの顔ぶれ(1986,1996,2005年)

売上高 単位:百万円

1986		1996		2005	
グループ名	売上高	グループ名	売上高	グループ名	売上高
1 台湾プラスチック	141,154	霖園	273,220	台湾プラスチック	1,463,719
2 霖園	56,027	台湾プラスチック	232,765	鴻海	1,101,605
3 新光	43,882	新光	172,982	國泰FH	636,666
4 台南紡織	36,300	裕隆汽車	150,068	聯華神通	497,949
5 大同	34,303	和泰味全	141,507	廣達電腦	479,681
6 遠東	32,503	遠東	134,435	明基	432,276
7 裕隆汽車	29,176	宏碁	120,454	新光	398,334
8 慶豊投資	22,719	統一	115,063	華碩	385,130
9 義新	20,798	大同	99,572	金仁寶	374,452
10 中國信託	20,599	中鋼	98,996	遠東	352,640

資産額 単位:百万円

1986		1996		2005	
グループ名	資産額	グループ名	資産額	グループ名	資産額
1 台湾プラスチック	131,720	霖園	784,429	國泰FH	3,087,048
2 霖園	96,310	和信	583,832	合作金庫銀行	2,582,683
3 新光	62,695	新光	469,641	台新FH	2,350,328
4 中國信託	61,964	台湾プラスチック	394,898	兆豊FH	2,240,630
5 遠東	45,260	遠東	370,067	中信FH	2,151,448
6 大同	39,266	潤泰	260,847	台湾プラスチック	1,800,385
7 台南紡織	37,651	中鋼	220,071	富邦	1,684,348
8 裕隆汽車	31,721	慶豊	218,391	華南FH	1,671,049
9 中興紡織	25,562	富邦	210,044	永豊餘	1,614,919
10 義新	25,534	太平洋電纜	196,044	第一FH	1,549,179

出所)中華徴信所『集團企業研究』各年版より作成。

注1)家族所有型企業であるか否かの判断は、世代間継承の有無を基本的な基準とし、複数家族のパートナーシップ型も含む。また、継承は行われていなくても創業者の家族が所有・経営に一定程度参与しているケース(鴻海等)、父の支援のもとに創業した点で家族企業的色彩を有するケース(金仁寶)等、中間的なケースも含む。

注2)FHはフィナンシャル・ホールディングの略。

3. 家族所有型企業グループの位置付け

以上でみたビジネス・グループの全体像のなかに、家族所有型の企業グループはどのような位置づけを占めるのであろうか。この点を検討するため、表5では、3時点の売上高・資産額上位10グループのうち家族所有型(複数家族のパートナーシップ型を含む)の企業グループの名を網がけにして示した。なお、同表の注にも記したように、家族所有型グループであるか否かの判断にあたっては所有の世代間継承の有無を主な基準としたが、歴史の新しい企業グループの場合には、創業者の家族が所有・経営に参与している程度

等に鑑みて適宜判断した。

この表から、3 時点を通じて台湾の上位ビジネス・グループの大多数が家族所有型に分類されることが分かる。ただし趨勢をみれば、1986 年には売上高・資産額のトップ 10 がすべて家族所有型グループによって占められていたのに対し、時期を下るにつれ、徐々に非家族所有型のグループのプレゼンスが上昇してきた。このうち 2005 年に売上高ランキングで上位に入った非家族所有型グループは、廣達・明基・華碩のようなエンジニアのパートナーシップ的な結びつきを基礎として創業された IT 機器製造グループであった。他方、同年の資産額トップ 10 に入った非家族所有型グループである合作金庫銀行、兆豊・華南・第一フィナンシャルホールディング（FH）グループはいずれも政府系の金融機関グループである。逆にいえば、90 年代以降に IT 機器製造で急成長を果たしたグループと、2000 年代以降の金融持株会社制度の導入によってグループ化した政府系金融機関という二つの類型の企業群を除けば、台湾の上位ビジネス・グループは基本的に家族所有型のグループによって占められているといえることができる。

IV 1990 年代以降の台湾金融業の環境変化と家族所有型企业グループの事業展開

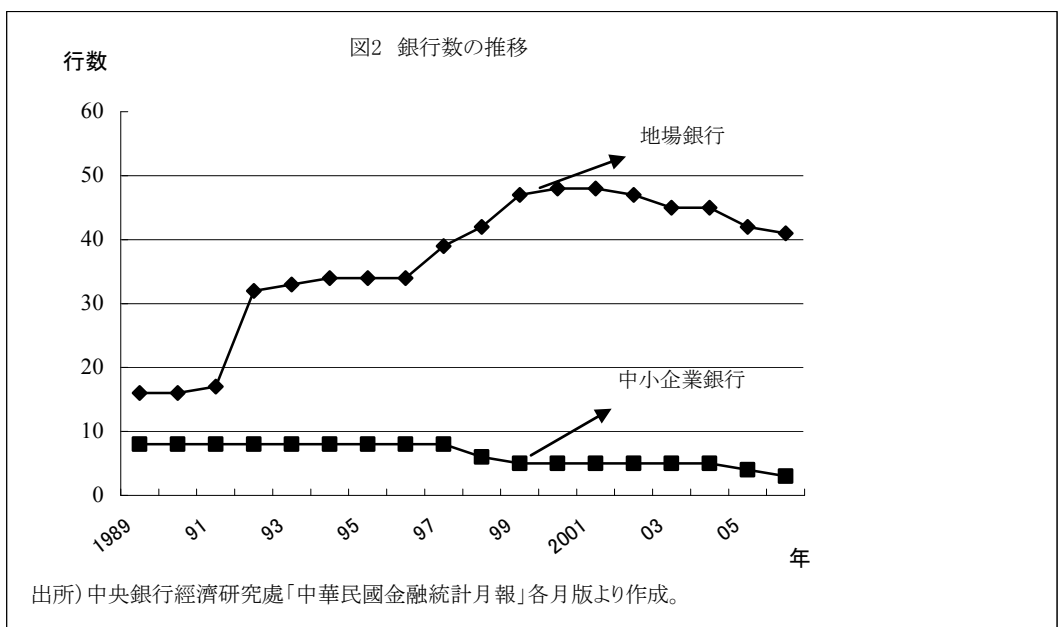
本節では、1990 年代以降の台湾において、最も急速な制度変化とめまぐるしい業界再編を経験したセクターのひとつである金融業をとりあげ、家族所有型企业グループの事業展開を考察する。以下(1)で、90 年代以降の台湾金融業の展開を概観する。(2)では、金融持株会社制度の枠組みのもとでの家族所有型企业グループの動向を検討し、具体的な事例として蔡家の富邦グループと何家の永豊餘グループの事業展開を整理する。

1. 1990年代の台湾金融業の展開

<新銀行の成立と競争の激化>

第二次世界大戦後から1980年代末までの長きにわたって、台湾の金融業は、国民党政府の「管制高地」的な経済政策（隅谷・劉・涂[1992]第4章）のもと、政府による厳しい統制下にあった。銀行部門は公営機関によってほぼ独占され、銀行の新設規制のもと、特権的・優越的な地位を占める政府系既存機関は概して保守的な経営を行っていた。また保険業・票券金融業・証券金融業への参入にも政策的な規制が課されていた（于・王[2005]）。

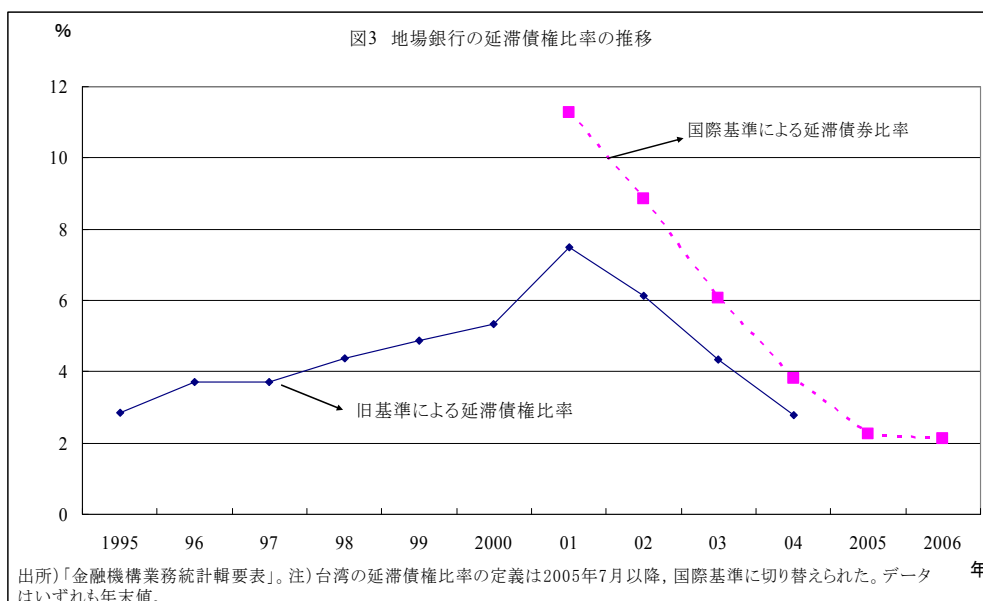
しかし、1980年代後半になると、金融制度改革を求める国内の声の高まりに加えて、過剰流動性問題の発生や、貿易摩擦を背景とする米国からの要求といった圧力が加わり（于・王[2005]）、政府はついに官業独占的な金融システムの改革に着手した。一連の金融改革のなかでもとりわけ重要な意味をもったのが、1990-91年に行われた銀行の新規設立の開放である。長期にわたって参入の道を閉ざされてきた銀行業への民間部門の参入意欲は強く、政策変更を受けて最終的に認可を受けた新銀行の数は、91年以降、16にも及んだ。さらに中小企業銀行、信託投资公司、信用合作社等の商業銀行への再編（「改



制)も認可されたことから、図2にみるように銀行の数は急速に増加した。

新銀行設立の認可は、台湾の金融システムの新たな時代の幕開けとなる画期的な政策転換であった。しかし、政府の想定を大きく上回る数の新銀行がいっせいに成立し、混然とした競争を繰り広げるようになると、顧客開拓のために貸出基準の緩和を行う銀行も現れ、不適切な融資が拡大した(佐藤[2001、2004])。競争の激化はやがて、折から進展していた経済構造の変化や1997-98年のアジア通貨金融危機の余波ともあいまって、不良債権問題を引き起こすこととなった。図3には、95年以降の地場銀行の延滞債権比率の推移を示した。台湾財政部による延滞債権比率データの基準は、2005年7月に変更されるまで、国際基準に比べて緩く設定されていた。図3には、長期の趨勢をみるため旧基準と国際基準に依拠する新基準の両系列を掲げたが、2000年代初頭にかけて延滞債権比率が急速に上昇したこと、01年末の延滞債権比率は国際基準でみて11.3%にも達していたことが分かる。

この事態を問題視した陳水扁政権は、2002年頃から積極的な不良債権処理策に乗り出した。「第一次金融改革政策」とよばれるこの政策はおおむね功を奏した。破綻機関の処理や不良債権の処理が軌道にのるにつれ、地場銀行の



不良債権比率は低下し、国際基準に合致した新基準でも 06 年末には 2.1%にまで下がった。しかし、1990 年代後半の金融問題の発生は、2000 年代以降の台湾の金融行政の方向性に大きな影響を及ぼすこととなった。

金融システム改革のもう一つの焦点となったのは、長らく台湾の銀行業の屋台骨となってきた公営銀行の民営化であった。1998 年には彰化⁵・第一・華南の「三商銀」および台湾中小企業銀行、また翌 99 年には交通銀行および台北市・高雄市傘下にあった台北・高雄銀行において、それぞれ政府の持株比率が 50%を下回り、民営化の基準が達成された。第一・華南は 2001 年以降、順次金融持株会社に組織改編した。ただし、多くの旧公営銀行では依然として政府が大株主の座を占めており、「政府系銀行（「公股銀行」）」との呼び名が表すとおり、政府の影響力が強い。

<金融持株会社法の成立>

1990 年代初頭の新銀行の設立認可によって激しい企業間競争の時代を迎えるとともに、急激な金融機関数の増加によって経営悪化や不良債権の増加に悩まされることとなった台湾の金融業は、2000 年の金融機構合併法および 01 年の金融持株会社法の制定によって、新たな局面を迎えた。2000 年代初頭に成立したこの二つの法律は、金融機関の合併・統合、多角化した大型金融グループの創出を通じて台湾金融業の競争力の向上を図るものであった。とりわけ金融持株会社法の成立により、銀行・保険・証券及びその他の金融事業の多角化経営を行う総合的な金融グループの制度化が行われたことは、金融機関の間の競争のあり方を大きく変える重要な変化であった。同法の成立を機に大手の銀行・保険会社等は金融持株グループへの移行を図り、03 年初頭までの間に 14 の金融持株会社が次々と成立した。

⁵ 2005 年には、台新 FH が彰化銀行の特別株を取得して 22%を保有する最大株主となった。

2. 金融持株会社とファミリービジネス・グループ

< 14 グループの顔ぶれ >

表6は、金融持株会社法の成立を受けて設立された14の金融持株会社のプロフィールをまとめたものである。この表から分かるように、一口に金融持株会社といっても、グループ間の規模のばらつきは大きい。最大の國泰グループと最小の國票グループの資産総額には15倍もの開きがある。上位のグループが銀行・保険・証券といった主力事業の他に多数の事業を傘下に擁するのに対し、下位のグループは展開している事業数も少なく、多角化した金融持株会社グループであるとは言い難い。

表6 台湾の金融持株会社

金融持株会社名	資産総額 (連結ベース, 100万円)*1)	成立年月	「究極の所有者」 の分類*2)	事業展開*3)						
				銀行	証券	保険	票券	資産管理	創業投資	投信
國泰	3,315,440	2001.12	蔡家	○	○	◎生保, ○損保			○	
台新	2,313,166	2002.2	呉家	◎	○		○	○	○	
兆豐	2,259,033	2002.12	政府系	◎		○損保	○	○	○	○
富邦	1,682,490	2001.12	蔡家	○	○	◎損保, ○生保	○	○	○	○
華南	1,674,421	2001.12	政府系	◎	○	○損保	○	○	○	○
中國信託	1,673,481	2002.5	辜家	◎	○		○	○	○	
第一	1,555,764	2003.1	政府系	◎	○			○	○	
新光	1,440,335	2002.2	呉家	○	○	◎生保				○
永豐	1,150,025	2002.5	何家	◎	○				○	○
玉山	680,818	2002.1	多数の企業による分散出資	◎	○		○		○	○
復華	413,574	2002.2	馬家	○	◎(証券金融)			○	○	○
中華開發	339,372	2001.12	辜家	◎	○					
日盛	323,240	2002.2	陳家	○	◎					
國票	223,447	2002.3	陳家(耐斯グループ)等		○		◎		○	

注1*) 2006年9月末のデータ。

注2*) 当該家族のコントロール下にある企業グループ、投資会社による出資等を含む。

注3*) 事業展開のうち、◎は主力事業。

出所) 金融監督管理委員会「金融業務統計輯要」、各社年報、『集團企業研究』、各種報道(『財訊』各月号等)より作成。

各グループの主力事業の種類をみると、政府系銀行が中核となって金融持株会社化した3グループを含めて、銀行業を主力とするグループが8つと最も多い。1位の國泰、4位の富邦のように、上位の民間グループには保険業を中核とするところもある。

また所有面での類型をみると、旧公営銀行を中核として成立した兆豊・華南・第一、多数の企業が出資し、俸給経営者が経営を担う玉山の4グループを除く10の金融持株会社が特定家族の所有下にあることが目をひく。なおかつ、この10グループのうち、呉家兄弟が新光・台新、辜家父子が中信・中華開發、そして蔡家の従兄弟どうしが國泰・富邦の所有・経営面での中核人物となっており、上位にランクインする持株会社グループのうち実に6つまでが、近年「三大金融ファミリー」とも呼ばれるこの3家族のコントロール下にあることが分かる。次項ではこのなかから、近年、金融業以外の分野にも積極的な展開をみせている富邦グループの例を取り上げる。

他方、蔡・呉・辜家傘下の6つを除く残り4つの家族所有型金融持株グループについてみると、そのうちの3グループの経営権をめぐる争奪戦が起こったことが注目される。すなわちこの年、何家の永豊餘グループが、グループ傘下企業と家族の投資会社の出資等をあわせて建華FHの約15%の株式を取得した。また、馬家の元大京華グループが、家族の傘下にある投資会社の出資分90億元を含む130億元を投じて国民党系の持株会社グループである復華FHグループの株式の約3割を取得した。さらに、耐斯グループの陳家も、他の株主らとの主導権争いを経て、國票FHグループの経営権を固めつつある。

2005年に下位の金融持株会社をめぐる争奪戦が生じた重要な背景として、この前年に陳水扁政権が打ち出した「第二次金融改革」政策の影響が挙げられる。台湾の金融機関の大型化と国際化の推進を目的とするこの政策は、主な目標として(1)2005年末までに市場シェア10%以上の金融機関を3社成立させる、(2)2005年末までに12の政府系金融機関を6以下に減らす、(3)2006年末までに14の金融持株会社の数を半分に減らす、ことなどを掲げた。しか

しこの政策に対しては、各方面から「財閥化につながる」「国家財産のたたきうりになりかねない」「市場メカニズムと市場運営のルールに反する」といった強い批判があがり、結局、路線変更を余儀なくされた。

だが、政策自体は行き詰まる結果になったとはいえ、政府が金融持株会社数の大幅な削減を打ち出したことは、既存の金融機関および金融業に関心を寄せる企業家たちに対して、ただでさえ入手のハードルの高い金融持株会社のライセンスが今後はさらに獲得しづらくなるというメッセージを送ることとなった。金融持株会社のライセンスは、再編と淘汰の波が確実に押し寄せつつある金融業界にあって、生き残りと成長への必要不可欠なチケットとして認識されていた。第二次金融改革によって、この「チケット」の数がさらに減少する見通しとなったことは、金融資本家にとって大きなプレッシャーになったものと考えられる。台北商業銀行の大株主のひとつとして同行の董事長職にあった何壽川や、老舗の大手証券会社である元大京華証券のオーナー経営者・馬志玲が金融持株会社の株式取得に打って出たのは、金融業での発展と生き残りのためにこれが必要不可欠なステップであると強く意識したからであったと推測される。

<事例1：富邦 FH グループの蔡家>

富邦 FH グループは、資産総額で第4位（民間では第3位）の金融持株グループであり、1990年代末以降、本業の金融事業のみならず公共建設・通信・娯楽・メディア事業等へも積極的な投資を行って急速な成長を遂げてきたファミリービジネス・グループである。同グループと資産総額第一位の國泰 FH グループは、蔡家の家族事業が分家するかたちで枝分かれした間柄にあり、富邦・國泰それぞれの第一世代の経営者であった蔡萬才・萬霖は弟と兄、二代目のリーダーである萬才の息子・蔡明忠（1946年生まれ）および明興（1947年生まれ）兄弟と萬霖の息子・蔡宏圖兄弟らは従兄弟どうしの関係にある。富邦・國泰の両蔡家は、台湾のファミリービジネスを代表する存在である。

富邦グループは、蔡家の分家の際に萬才が受け継いだ損害保険会社・富邦

産物保険（旧・國泰産物保険）を中核とし、建設業や証券業に展開した。1990年代以降は、銀行業の参入規制緩和政策を受けて92年に富邦商業銀行を設立し、翌年には生命保険の富邦人壽保険を設立した。また2000年にはシティバンクグループと提携関係を結び、主要子会社への出資を受けたが、このアライアンスは05年に解消された。01年に金融持株会社に移行したのちは、02年に台北市の傘下にあった台北銀行を完全子会社化して成長に弾みをつけ、05年に同行を富邦銀行と合併して富邦台北銀行に衣替えした。表6から分かるように、今日の富邦グループは金融持株会社のなかで最も広範に事業を展開しているグループとなっている。

以上のような本業での積極的な事業展開に加えて、富邦グループは1990年代後半以降、明忠・明興兄弟の主導のもとで非金融部門への積極的な投資を進めてきた。97年に台湾新幹線の運営母体会社である台湾高速鐵路が成立した際には、富邦産物保険が5%、富邦商業銀行が4%を出資し、明忠・明興兄弟が富邦商業銀行の代表人として取締役役に就任した⁶。また蔡兄弟は通信産業にも関心を有し、通信産業の参入規制緩和政策を受けて97年に移動通信会社・台湾大哥大が設立された際には、兄弟個人の出資分と富邦グループ各社の出資分を合わせて約15%の出資を行った。さらに2003年に台湾大哥大の大株主であった太平洋電線電纜グループが経営難に陥った際に、台湾大哥大の経営主導権を掌握し、明忠が董事長職に就いた。この間、02年には霖園グループとともに国営通信会社・中華電信の株式取得に動き、7%弱を獲得している。通信業は金融業と並んで1990年代の台湾で規制緩和が進んだ代表的なセクターであるが、富邦グループの蔡家はこの分野で高いプレゼンスを発揮しているのである。この他、富邦グループは台湾最大のカラオケチェーン・錢櫃の株式の15%⁷を保有するなど、幅広くサービス産業に投資している。

以上のような富邦グループの積極的な事業拡大路線を率いてきたのは、父・萬才と明忠・明興兄弟の「鉄の三角形」であった。この3人の間では、

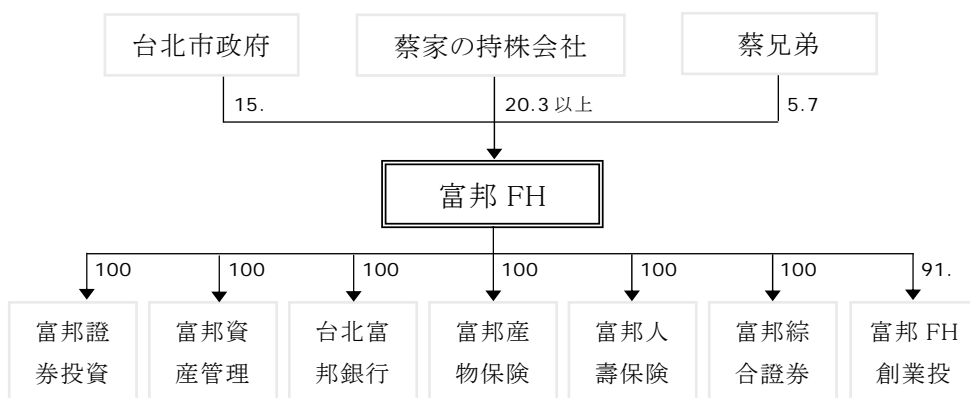
⁶ ただし、その後は出資比率が低下している。

⁷ 2006年3月の傘下各社合計データ。

兄弟間で適宜、主要事業や国内・外の事業運営について分業をおこないつつ、萬才が最終的な意志決定を下すという体制がとられてきた。しかし、1990年代後半以降は、息子兄弟がシティバンクとの提携および台北銀行の合併を主導し、反対する父を説得して台湾高速鐵路・台湾大哥大への資本参加を行うなど（楊[2003]、黄[2006]）、第二世代の主導のもとで積極的な多角化投資が行われるようになってきている。台湾高速鐵路と台湾大哥大の成立には、富邦の蔡兄弟、太平洋電線電纜グループの孫道存、大陸工程の殷琪、長榮グループの鄭深池（いずれも当時）といった台湾の有力ビジネス・グループの第二世代の顔ぶれが結集していたが、この面々は大型家族事業の若い世代どうしのインナーサークル的な交友関係で結ばれた仲間どうしであった（洪[1996]）。富邦グループの非金融事業への展開が、規制緩和セクターへの参入をめざすビジネス・グループの若い家族成員たちの個人的ネットワークと重なるかたちで展開してきたことが分かる。

図4には富邦FHグループの株式所有構造を掲げた。台北銀行との合併を通じて台北市が15%の株式を保有するようになっているが、蔡族の持株会社である明東実業や道盈実業等が合計で少なくとも20%を保有しており、最大のブロックホルダーとなっている。なお、蔡明忠・明興兄弟は法人取締役・

図4 富邦FHグループの株式所有構造



出所) 富邦金融控股(股)2005年公同年報。

明東実業の代表として富邦 FH の董事長・副董事長を務めているが、この明東実業の出資構成をみると、明忠夫妻が株主となっている道記実業、明興夫妻が株主となっている福記実業、明忠・明興兄弟とその妹が株主となっている儒記実業、およびグループ内の多数の企業が複雑な相互出資の糸で絡み合っている様子がみえてくる。このような所有アレンジの背景には、「分業すれども分家はせず、グループを分裂させない」と強調してきた蔡萬才の方針があるものと考えられる。

<事例 2：永豊餘の何家>

永豊餘グループのオーナー・何家は、日本植民地統治期から台湾で事業を営んできた有力な事業家族である。現在のグループのリーダーである何壽川（1945 年生まれ）は、24 才の時に家族事業の主力企業である製紙企業の永豊餘造紙に入社し、長らくエンジニアとして工場管理にあたったのち、1984 年に同社の総経理、1999 年に董事長に就任した。何壽川はハイテク産業への関心も強く、グループ傘下には 1992 年に設立した TFT-LCD 製造の元太科技もある。近年の永豊餘は、三大事業部門である工業用紙・印刷用紙・家庭用紙グループの総経理への権限委譲を進めており、本社の役割は持株会的なものへと変容しつつある。なお、金融持株会社の董事長は他の企業の董事長職を兼任できないとする政府の定めに対応するため、何壽川は 2006 年に永豊餘の董事長職を、非ファミリーメンバーの専門経営者に委譲した。壽川の息子・奕達はいずれ何家の事業を継ぐものとみられているが、現在は永豊餘造紙の協理職にある。

永豊餘グループの金融事業の起点は、1948 年に壽川の父・何傳が当時の有力企業家たちとともに台北區中小企業銀行の前身である「台北區合會儲蓄公司」（78 年に組織改編）の設立に参加したことにある。各地区の中小企業銀行は、政府による「管制高地」政策期にも存在した数少ない民営金融機関の一つであり、庶民金融的色彩を持つ金融組織を制度金融体系に編入したものであった（隅谷・劉・涂[1992]pp.196-198）。その後、台北區中小企業銀行は

1990年代の金融制度改革を受けて98年に台北國際商業銀行（以下「台北商銀」）に組織変更した。

何傳は1982年から台北區中小企業銀行の董事長を務め、88年からは何壽川がその後を継いでいた。この間、同行は40年以上の長きにわたって、何家および新光グループの呉家や台北の名家・陳家といった複数の家族による所有下にあり、これらのファミリーは婚姻関係を通じて緊密な関係を結びあっていた。しかしこの均衡は、1990年代末以降の金融業の再編の波によって崩れることとなった。経営権を握る何家と、何家と同等の所有比率を有し、ファミリービジネスとして新光・台新の両FHグループの所有家族でもある呉家⁸とのあいだで台北商銀をめぐる思惑の違いが生じ、あつれきが強まったのである。2003年には何壽川が、適当な証券会社を買収して台北商銀を核とする金融持株会社を設立したい意向を示した（『中國時報』2003年10月8日）。他方、04年には呉家側が、家族傘下の金融持株会社への編入も視野に入れた台北商銀に対する所有比率を高め、同行をめぐる主導権争いの構図が鮮明になった。

このように台北商銀をめぐる緊張関係が高まるなか、何壽川は前述のように、2004年頃から永豊餘グループ傘下各社、さらには台北商銀を通じて建華FHグループの株式取得に乗り出し、100億元を投じて15%を保有する最大株主になるとともに、05年には他の株主や俸給経営者らと連携をとって、洪家のコントロール下にあった建華FHの主導権を手中に収めた。さらに、呉家の反対をおさえて同年のうちに台北商銀行と建華FHの合併を行った。何壽川は05年末に正式に建華FHの董事長に就き、ここに何壽川の描いたファミリーの金融事業再構築の道筋は完成を見た。何壽川はこの一連の動きを通じて、台北商銀での自らの事業展開を制約した呉家の存在という束縛を断ち切り（林[2005]）、自らのコントロール可能な金融事業の領土を確立するとともに、遅かれ早かれ他社による合併を免れなかったであろう台北商銀を金融持

⁸ 何家内部の人間関係や呉家との関係については許[2005]を参照。

株会社に改変し、金融業での攻勢に打って出た。

製紙産業という従来型のセクターを中核とし、老舗ではあるが目立たないイメージが強かった中堅企業グループ・永豊餘は、何壽川のこの大胆な賭けを通じて、2005年には『集團企業研究』資産額ランキング9位にまで浮上した。なお建華FHは06年に、名称を永豊FHに変更した。

VI むすび

特定家族の所有・経営支配のもとにあり、複数産業に多角化して大規模化を遂げたファミリービジネス・グループは、後発工業化諸国で広範に観察される存在である。本稿では、これらのグループの発展過程を、所有家族の存在と所有・経営権の行使という「ファミリービジネス」としての属性と、多角化した大型企業集団という「ビジネス・グループ」としての論理の両面から把握しようとする試みの一環として、先行研究のサーベイと企業グループのデータの整理を行うとともに、いくつかの予備的なケーススタディを行った。以下では本稿の内容をまとめ、今後の研究の方向性を整理してむすびとする。

本稿Ⅱでは、先行研究の達成を確認するとともに、その残された課題として、台湾の大型ファミリービジネス・グループの多角化行動をオーナー家族の存在という所有面での特性との関わりから理解する必要があること、すなわち家族所有型企业グループの発展の論理を理解するためには、これらの企業集団の所有と経営のあいだのリンクに焦点をあてた分析が必要であることを論じた。Ⅲでは『集團企業研究』のデータを整理し、1980年代半ば以降の台湾経済に占める大型企業グループの位置づけの高まりを確認するとともに、上位グループの多くが家族所有・経営型の企業グループであることを指摘した。

Ⅳでは、1990年代以降の台湾において最も急速な制度変化とめまぐるしい業界再編を経験したセクターのひとつである金融業をとりあげ、家族所有型

企業グループの事業展開を考察した。分析を通じて、厳しい政府規制が解除されるやいなや、堰を切ったように民間のファミリービジネスが金融部門に参入し、政府系金融機関に取って代わって産業の主役の座を占めるにいたったこと、さらに 2001 年の金融持株会社制度の導入を機に下位の金融持株会社グループの争奪戦が生じ、ダイナミックな再編が進んだことを指摘した。

IVではまた、蔡家の富邦グループ、何家の永豊餘グループの事業展開に関するケーススタディを行った。分析からは、富邦グループが本業の金融業から非金融業へ、永豊餘グループが主力の製紙産業から副次的な投資対象であった金融業へ、それぞれ多角化展開を進めてきた様子が明らかになった。両グループの積極的な事業展開は、政府の金融政策が作り出した事業機会と淘汰・再編の圧力の高まりに対応したものであるが、同時に両グループが家族所有型グループであることと密接に関係していることに注目する必要がある。富邦グループの非金融事業への展開の背景には、父が創業したビジネスとは異なる事業領域を自らの手で新たに開拓したいと考える第二世代に共通した願望、ファミリービジネスの若い世代間のインナーサークル的な結びつきとこれに支えられた免許制度事業への参入戦略、兄弟それぞれが中心となって活躍できるような複数の舞台の用意、といった蔡家兄弟の思惑とその個人的な資源の動員戦略が少なからず作用しているものとみられる。他方、永豊餘グループの何壽川の行動にも、台北商銀をめぐる新光グループの呉家との対立というファミリー間の摩擦の解決策を探るなかから建華 FH の取得に打って出ることとなり、その結果として何家が主導権をとりうる金融事業の領域を確立することとなった点で、家族事業としての永豊餘グループの戦略がみてとれる。

両グループの事例からは、家族所有型企业グループの多角化行動が、ペンローズのいう経営資源の有効活用という目的に駆動されたものであるとともに、家族の事業領域の防御と拡大、他の事業家族との競争といった要因にも強く規定されている可能性が示唆される。家族所有型企业グループを、オーナー家族のコントロール下に統合された資源のかたまりとしてとらえるなら

ば、その行動は「特定家族の所有・経営支配」と「複数産業にまたがる多角化した事業展開」の両側面のあいだのインタラクションに注目して理解する必要がある。金融業の事例はこの点を検討するうえで格好の題材であると考えられる。本稿に続く分析では、同産業のケーススタディを行い、所有家族の存在という特性と事業の多角化展開という経営面の行動のあいだをつなぐリンクを具体的に検討することとしたい。

文献リスト

<日本語文献>

川上桃子[2004]「台湾ファミリービジネスによる新事業への参入と所有・経営—移動通信事業の事例—」星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新—アジアとラテンアメリカ』アジア経済研究所。

佐藤幸人[2001]「台湾の民主化と金融システム—不良債権問題に焦点を当てて—」佐藤幸人編『新興民主主義国の経済・社会政策』アジア経済研究所。

——[2004]「金融改革—二つの挫折が示す陳水扁政権の問題点—」佐藤幸人・竹内孝之編『陳水扁再選—台湾総統選挙と第二期陳政権の課題』アジア研トピックレポート No.51 アジア経済研究所。

——[2006]「台湾民間大企業の経営者—拡大する俸給経営者のプレゼンス—」星野妙子・末廣昭編『ファミリービジネスのトップマネジメント—アジアとラテンアメリカにおける企業経営』岩波書店。

末廣昭[2006]『ファミリービジネス論—後発工業化の担い手』名古屋大学出版会。

隅谷三喜男・劉進慶・涂照彦[1992]『台湾の経済—典型 NIES の光と影』東京大学出版会。

沼崎一郎[1989]「現代台湾における民間大企業の所有と経営—上場企業の分析」『アジア経済』30 卷 12 号。

沼崎一郎[1990]「台湾の民間大企業と企業グループ(1)-(3)」『商品先物市場』
——[1992]「台南幫—“バナナ型”ビジネス・グループの生成と展開」『アジア
経済』33巻7号。

星野妙子編[2004]『ファミリービジネスの経営と革新—アジアとラテンアメ
リカ』アジア経済研究所。

<英語文献>

Amsden, Alice H. and Takashi Hikino[1994], “Project Execution Capability,
Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Late
Industrialization,” *Industrial and Corporate Change*, vol.3 no.1:111-147

Amsden, Alice H. and Wan-wen Chu[2003], *Beyond Late Development: Taiwan's
Upgrading Policies*, Cambridge: The MIT Press.

Chung, Chi-Nien[2003], “Managerial Structure of Business Groups in Taiwan: The
Inner Circle System and Its Social Organization,” *The Developing Economies*,
vol.XLI number 1: 37-64.

Claessens S., S. Djankov and L.H.P. Lang[2000], “The Separation of Ownership
and Control in East Asian Corporations,” *Journal of Financial Economics*, 58:
81-112.

Guillén, Mauro F.[2000], “Business Groups in Emerging Economies: a
Resource-Based View,” *Academy of Management Journal*, vo.43, no.3: 362-380.

Kawakami, Momoko[2007], “The Rise of Taiwanese Family-owned Business
Groups in the Telecommunications Industry,” Alex E. Fernández Jilberto and
Barbara Hogenboom eds., *Big Business and Economic Development:
Conglomerates and Economic Groups in Developing Countries and Transition
Economies under Globalisation*, London: Routledge: 86-108.

Leff, Nathaniel H.[1978], “Industrial Organization and Entrepreneurship in the
Developing Countries: The Economic Groups,” *Economic Development and
Cultural Change*, vol.26, no.4:661-675.

Numazaki, Ichiro [1992], “Networks and Partnerships: The Social Organization of the Chinese Business Elite in Taiwan,” Michigan State University, Ph.D dissertation.

Penrose, Edith [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Third Edition, With a new Foreword by the author(1995), Oxford University Press. (邦訳 E.T.ペンローズ著,末松玄六訳[1962]『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社。)

Yeh, Yin-hua, Tsun-siou Lee & Tracie Woidtke[2001], “Family Control and Corporate Governance: Evidence from Taiwan,” *International Review of Finance*, vol.2, no.1/2: 21-48

< 中国語文献 > 著者名ピンイン順

台北市：遠流出版事業。

洪美娟[1996]「第二代聯手爭霸電訊」『天下雜誌』 10月1日号。

黄琴雅[2006]「蔡萬才總評家族企業三代接班」『財訊月刊』 7月号。

林正文[2005]「何壽川 贏的秘訣」『財訊月刊』5月号。

瞿宛文・洪嘉瑜[2003]「自由化與企業集團化的趨勢」瞿宛文『全球化下的台灣經濟』台北市：唐山出版社（初出は『台灣社會研究季刊』第47期,2002年9月）。

許秀惠[2005]「何壽川家族與財富内幕」『財訊月刊』7月号。

謝國興[1999(a)]『台南幫：一個台灣本土企業集團的興起』台北市：遠流出版事業。

謝國興[1999(b)]「從家族企業到企業家族—佳和紡織集團的蛻變」蔡敦浩主編『管理資本在台灣』于宗先・王金利[2005]『台灣金融體制之演變』台北市：聯經。