

# 特集

特集／アジアとラテンアメリカのファミリービジネス

## 台湾／二代目の苦悩―遠東グループの徐家と和信グループの辜家

川上桃子

### ●ファミリービジネスと世代交代

多くの東アジア諸国と同様に、台湾でも大型のビジネスグループのマジヨリテイは家族所有・経営型の企業集団である。これらのグループでは、所有主家族が、ピラミッド型の出資や構成企業間の株式持ち合い等の手段を通じて傘下企業に対する所有コントロールを保持している。また所有主家族のメンバーは、しばしば、グループの主要企業の董事長（代表取締役）や総経理（総支配人）といった要職に就いて、企業経営にも参加する。

―特に上場・店頭公開企業は、事業体としての継続性を有するゴイングコンサンである。しかし、所有主家族には世代交代がつきものであり、世代間の所有・経営権の継承は、しばしば家族間の確執を招き、グループの分裂・再編の引き金となる。ファミリービジネスは常に、企業の論理と家族の論理のあいだの均衡点をさぐり、時にその間で引き裂かれる存在である。

本稿では、台湾を代表する二つのファミ

リービジネスである遠東グループと和信グループを事例に、創業者の息子たちの苦悩と苦闘という視点から、一九九〇年代の両グループの展開を検討する。

### ●二代目たちの挑戦―一九九〇年代の新事業への参入

今日の台湾の上位ファミリービジネスの多くは、一九五〇年代から一九六〇年代にかけて設立され、台湾経済の急速な構造変動をくぐりぬけて成長を遂げてきたグループである。近年は、IT機器製造業や金融業を中心に、非家族所有・経営型のグループが台頭してきているが、それでもなお、伝統的なファミリービジネスグループの存在は大きい。

これらの老舗ファミリービジネスの多くは、セメント業や繊維産業、金融業等を足がかりに初期の事業の基盤を固めた。一九七〇～八〇年代の成長も、本業とその関連分野への多角化投資を主な原動力とするものであった。しかし、一九八〇年代末頃から、この状況には変化が生じた。老舗ファミリービジネスが次々と、従来の本業との

関連性が薄い分野に多角化投資を行うようになったのである。

その第一の要因は、外的な事業環境の変化に求められる。一九八〇年代以降、台湾政府は経済の自由化政策を進め、従来、民間企業の参入を規制していた金融・通信・発電・ケーブルテレビ事業等のセクターで、新規参入を認めるようになった。この新たな商機の出現が、従来の本業であったセメント業や繊維産業等の斜陽化に直面していた上位ビジネスグループの多角化投資を誘発した。

第二に、ファミリービジネスの世代交代が、新事業への参入の引き金となった。一九六〇～七〇年代にグループを設立した創業者世代の子供たちは、一九八〇年代以降徐々にグループ経営に参加し、事業の継承に向けて準備を整えるようになっていた。海外で高等教育を受けた二代目たちは、ハイテク産業や、外資との提携を伴う金融・通信業への参入に強い関心を抱いていた。彼らは競ってこれらの事業への投資プロジェクトを主導することで、偉大なる父の跡継ぎとなるにふさわしい存在であることを

グループ内外に示そうとした。以下にみる遠東・和信の両グループは、いずれもファミリーの二代目たちが新事業への投資を推し進めた事例である。

### ●徐家の遠東グループ集権型ファミリービジネスの所有と経営

遠東グループの所有主家族である徐家は、第二次世界大戦後に、国民党の台湾移転と前後して渡台した外省人の事業家家族である。創業者である江蘇省出身の徐有庠（一九二二～二〇〇〇年）とその弟・潤源は、戦時中に上海で繊維工場を営んだのち、台湾に渡り、一九五四年に遠東紡織を設立した。同社は後に合繊製造に参入し、急成長を実現した。徐兄弟はまた、一九六〇～七〇年代を通じてセメント（亞洲セメント）、デパート（遠東百貨）、石化製品製造業（東聯化学）等に参入して成功をおさめた。一九九〇年代初頭になると、グループを強力な統率力で率いてきた徐有庠の健康不安が表面化した。有庠には、二人の妻とのあいだに、五人の息子と四人の娘があった。台湾のファミリービジネスの継承では、長男を優遇しつつも、他の子たちにも一定の事業を分け与えて経営に当たらせることが多い。しかし、有庠はグループの一体性を維持するため、事業の分割継承を行わなかった。そして、父の後継ぎの座を競い合っていた第一夫人の長男・旭時と第二夫人の

長男・旭東のなかから、旭東（一九四二年～）を後継者に選び、一九九三年ころまでにグループの事業経営を一括して譲り渡した。

一九九〇年代の遠東グループは、「疲れを知らない仕事狂」として名高い徐旭東の強力なリーダーシップのもとで、一九八〇年代末以降の経済自由化政策によって新たに民間企業に開放されたセクターへの投資を次々と行った。一九九二年には銀行業、一九九六年には発電業、一九九七年には携帯電話通信事業に参入した。今日の遠東グループは、台湾で最も多角化の度合いの高いビジネスグループであると言える。

### ●徐旭東——「賢人支配」の功罪

遠東グループの特徴は、第一に、この多数かつ多様な企業群が、徐家の強い所有コントロールの下にある点である。図1は、同グループ傘下の主要企業の所有構造を示したものである。ここから見とれるように、徐家が各社に対して直接的に保有する株式の比率はせいぜい数パーセント程度であるが、同家は、主要企業間での株式持ち合いと、グループ傘下の投資会社、学校・基金会等を経由した出資の組み合わせを通じて各社への所有支配を貫徹している。遠東グループは、台湾の大型ビジネスグループの企業統治上の問題としてしばしば批判されるこれらの手段を最も広範に利用している企業集団なのである。

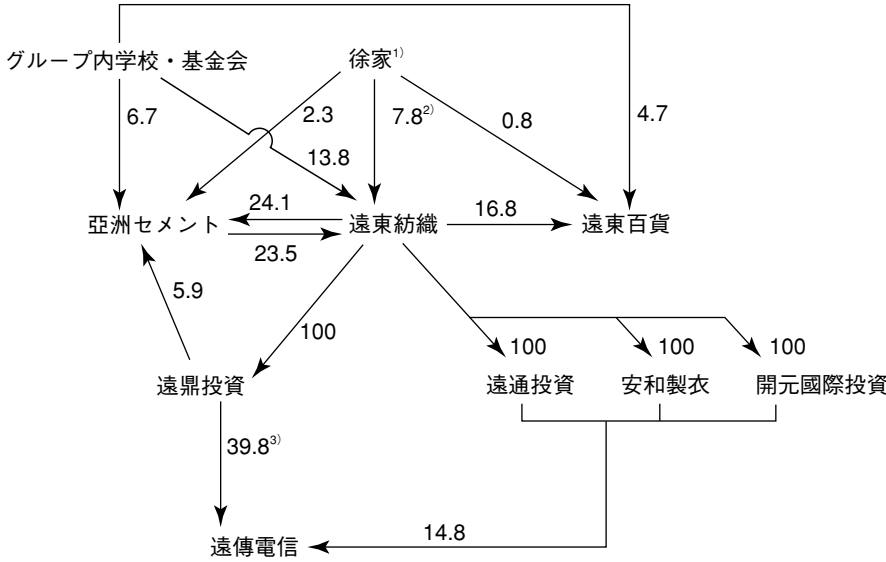
遠東グループの第二の特徴は、徐旭東が、グループの主要企業の董事長を兼務する強力な集権体制を敷いている点にある。傘下の上場企業八社のうちの七社で、旭東が董事長を務めており、これを、旭東の妹や妹婿、さらに旭東の腹心の部下数名が、各社の総経理や取締役として補佐している。

このように、遠東グループでは、徐家によるグループ各社への強力な所有コントロールが成立しており、その権限は、徐旭東の掌中に集中している。そしてこの点に、遠東グループの最大の強みと弱みがあるといえよう。

一九九〇年代を通じて遠東グループは、旭時との継承権争いの過程を通じて経営者としての訓練と研鑽をつみ、熱心な仕事ぶりで知られる徐旭東への権限集中を梃子に、新事業への機動的な参入を果たしてきた。彼は、父が築いたグループ事業の基礎をさらに多角化して、台湾屈指のコングロマリットを築くことに成功したのであり、この点で、二代目に求められる任務を見事に達成したといえよう。

しかし、所有主家族が二代目の跡取りに求めるもう一つの重要な任務が、世代を越えて、傘下事業に対する家族のコントロールを維持しうる体制づくりにあるとすれば、徐旭東はいまだこのミッションを達成してはいない。集権的な体制をとるグループにおいてしばしば観察されるように、遠東グループでも、徐旭東から次のリーダーへの

図1 2004年の遠東グループの所有構造の概略（出資比率％）



（出所）各社年報、公開説明書などをもとに筆者作成。

（注）1）徐家の出資比率は、年報・公開説明書などに記載されていないメンバーを含めればさらに多いと推測される。

2）うち徐旭東の出資比率は1.9%。

3）上図は和信電訊の買収後の出資構成（資料の制約により、一部のデータの時点は異なる）。

継承の道筋は見えていないのである。徐旭東の妻はアメリカ人で、子供たちも外国育ちである。旭東の息子・國安は遠東グループの事業に参加すると見られているが、自身の事業運営への意欲や力量は未知数である。

これまで徐旭東の「賢人支配」下で順調な発展を遂げてきた遠東グループであるが、

その未来の舵取りのゆくえは明らかではない。

### ● 辜家の和信グループ「名望家族」のファミリービジネス

辜家は、日本による植民地統治下の台湾で「五大家族」と呼ばれた名望家族の一つであり、戦後も一貫して台湾の政財界に大きな影響力を有してきた家族である。辜家の繁栄の基礎を築いたのは、辜顯榮（一八六六～一九三七年）であった。台湾中部の鹿港に生まれた辜顯榮は、貿易商として頭角を現したのち、いち早く日本による植民地統治に協力して富を築いた。辜顯榮には六人の妻とのあいだに、複数名の養子を含む一二人の子があったが（文末付記参照）、このうち、顯榮の死去に伴い家族の事業を継承したのは辜振甫（一九一七～二〇〇五年）であった。辜家の資本蓄積の起点は顯榮の時代に遡るため、台湾では辜振甫を「辜家の第二世代」とすることが多いが、戦後の和信グループの基礎を築いたのは辜振甫である。この点に鑑みて、本稿では辜振甫を和信グループの第一世代とみなして議論を進める。

第二次世界大戦後、台湾が中華民國の統治のもとに入ると、辜振甫は国民党政府と緊密な協力関係を結び、国民党の中央常務委員や財界の要職を歴任した。また晩年には、中国との交流窓口である海峡交流基金会の董事長として、兩岸対話のパイプ役と

なった。辜振甫の甥・辜濂松（一九三三年～）も同様に、政財界の要職を歴任している。辜家は、二〇世紀台湾を統治した二つの政治権力とともに歩むことにより、一族の政治的・経済的地位を確固たるものとしてきたのである。

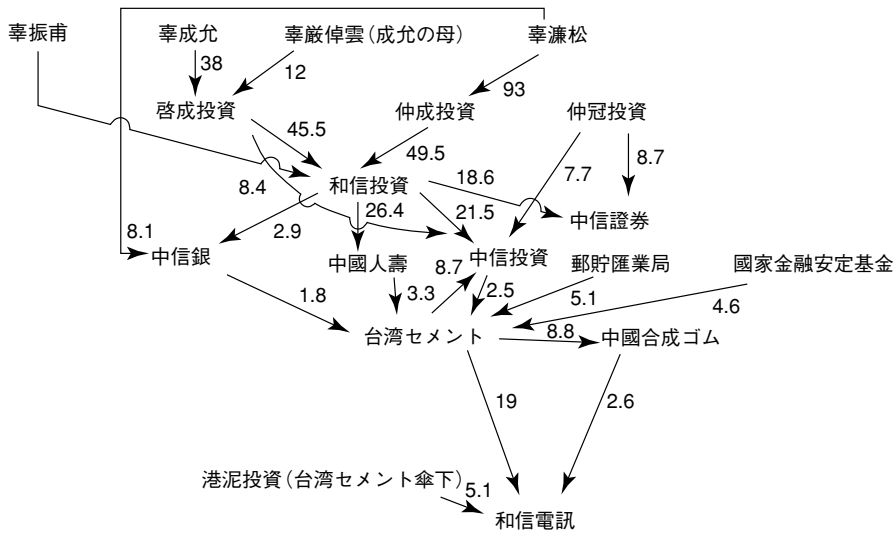
戦後の辜家のファミリービジネスは、セメント業と金融業を二本柱として発展を遂げてきた。いずれの事業も初期には辜振甫が主導していたが、辜濂松が家族事業に参加するようになるとともに、振甫がセメント業、濂松が金融業の経営を主として担うようになり、これが振甫及び濂松の子たち

にそれぞれ受け継がれた。

辜家の家族事業の特徴は、辜振甫系の家族メンバーと辜濂松系の家族メンバーが、経営面では分業しつつも、家族で所有する投資会社を通じて互いが経営する企業に出資しあい、重要事項については共同で決定する体制を築くことで、和信グループとしての一体性を保持してきたことにある。多くのファミリービジネスが親族間の不仲や代替わりを契機に分裂・再編するなかにあつて、「分業すれども分家せず」と繰り返して明言する辜家の固い団結ぶりは、一つの理想像ともみなされていた。

しかし、その辜家の事業は、二〇〇三年にいたって、和信グループ（ないし台湾セメントグループ）と中信銀グループに分離した。その重要な原因の一つは、辜振甫の息子たちが一九九〇年代に主導した多角化

図2 2001～02年ごろの和信グループの所有構造の概略（出資比率％）



（出所）各社年報、公開説明書などをもとに筆者作成。

投資の挫折にあった。

### ●辜啓允・成允兄弟 挑戦と挫折

台湾セメントは、日本統治下の台湾で操業していた日系資本のセメント工場を接收して民間に払い下げられ、成立した企業である。辜振甫は、同社の事業払い下げの

過程に参与したのち、一九五九年に総経理に、一九七三年に董事長兼総経理に就任し、二〇〇五年に死去するまで董事長を務めた。

台湾セメントは、政府の保護政策と国内市場の発展を背景に、長らく高収益企業として知られていた。また辜振甫の華やかな社交関係を背景に、著名な財界人や名望家族が同社の株主・取締役の名を連ねた。このような経緯に加えて、早くも一九六二年に上場したことから、台湾セメントは、台湾のなかでは相対的に分散した所有構造を持つこととなった。この点は、分家直前の二〇〇一～〇二年頃の和信グループの所有構造の概略を示した図2から見てとれる。

辜家が、その低い所有比率にもかかわらず、台湾セメントの経営に対して大きな影響力を持ち得たのは、台湾の政財界における辜振甫の威信の高さに負うところが大きい。一九八〇年代末頃から、辜振甫の二人の息子、啓允（一九五三～二〇〇一年）と成允（一九五四年～）が、家族事業に加わるようになった。折しもこの時期、台湾のセメント業は急速に斜陽化しつつあった。ともに米国でMBAを取得した啓允・成允の関心は、必然的に、政府の規制緩和と政策によって出現した新たなビジネスへと向いた。

長男の啓允が選んだのはケーブルテレビ事業をはじめとするメディア事業であった。しかし、豪気な性格で知られた彼の事業展開は、浪費的なものであり、特に一九九〇年代を通じて多額の投資を行ったメディア

関連事業は「巨大な洞穴に金を注ぐよう」と形容される結果に終わった。辜家は、啓允の事業の失敗によって生じた損失を埋め合わせるため、数百億元の資産を処分したと言われている。さらに啓允自身にも金銭問題、健康問題が浮上した。二〇〇一年末、啓允は四八歳の若さで病のためにこの世を去った。

他方で、一九九一年に父から台湾セメントの総経理の職を継承した次男の成允が一九九〇年代半ば以降に取り組んだのは、通信事業であった。台湾の通信事業は長らく公的部門の独占下にあり、潜在的な供給不足の状態にあった。なかでも携帯電話通信事業の有望性は高く、多くのファミリービジネスが事業免許の獲得に強い意欲を抱いていた。和信グループが四〇％を出資して設立した和信電訊は、北部地域免許の獲得に成功し、一九九七年に事業を開始した。

しかし、和信電訊の道のりもまた険しいものであった。開放直後の通信産業での企業間競争は激しいものであったが、保護政策の下で発展を遂げた台湾セメントには、激的な消費者獲得競争に対応できるノウハウが十分に備わっていなかった。いくつかの経営判断ミスも重なり、同社の事業は次第に苦況に陥った。二〇〇一年末には、資金面での制約から、第三世代移動通信事業の免許オークションから下りることを余儀なくされた。この頃から成允は他社との事業提携を真剣に探るようになり、二〇〇四

年に、和信電訊は遠東グループ傘下の遠傳電信の完全子会社となった。

他方、辜濂松が率いる金融事業は、順調な発展を遂げている。辜濂松は、一九八八年に振甫から中国信託投資の董事長の座を引き継いだのち、強いリーダーシップを発揮して同社を台湾有数の優良な金融機関へと育てた。二〇〇二年には、金融持株会社法の成立を受けて中国信託フィナンシャルホールディングを設立し、グループの体制を再編・強化した。辜家三代目にあたる濂松の息子たちも、一九九〇年代以降、中信銀グループ各社の要職に就いている。

二〇〇三年に、両辜家のファミリービジネスは正式に分離した。辜啓允の死、辜振甫家系の事業の不振という不幸に見舞われ、それぞれの本業に専念することを優先するための苦渋の選択であった。

### ●二代目の苦悩

ファミリービジネスの二代目に生まれた者は常に、父の偉業を知る人々の好奇と懷疑の視線にさらされる。また、台湾の急速な産業構造変化のなかにあつて、二代目たちは、家族事業に参与するようになるやいなや、父の時代の本業が斜陽化しつつあるという現実と直面し、否応なく新規事業への参入に取り組むこととなった。さらに二代目たちには、グループの構造転換を主導しつつ、家族による所有コントロールの仕組みを維持するという困難な任務も課せら

れた。

本稿でみた台湾の遠東グループと和信グループの二代目たちは、ともに、幾重ものプレッシャーのなかで、一九九〇年代に新たに開放された規制緩和型事業に事業発展の新たな可能性を見いだした。両グループは、事業多角化戦略の成否やグループの一体性の保持という点では異なる展開を遂げた。しかし、二代目たちが直面した困難と苦悩には、共通するものが多い。

ファミリービジネスは常に企業の論理と家族の論理のはざまに立たされる存在である。加えて近年では、グループ傘下の上場企業に多数の個人投資家が投資を行つていることに鑑みて、大株主である所有王家族の専横から、これらの零細投資家の権益を保護するための企業統治の仕組みの構築が求められるようになってきている。ファミリービジネスの二代目・三代目たちに突きつけられる試練は、これまでもまして厳しいものとなりつつある。

(かわかみ ももこ／アジア経済研究所  
新領域研究センター)

「付記」辜家の複雑な家系図の全貌については、長らく資料間で多くの食い違いがあつたが、最近出版された参考文献⑤は、辜家の人々への綿密な取材に基づく辜振甫の伝記であり、辜家の家族関係に関する現時点での最も正確な情報であると考えられる。拙稿(参考文献①)中の図3は、主に

参考文献③、六〇七ページと中華徵信所

『台湾地區集團企業研究』各年版に基づいて作成したものであるが、両資料と参考文献⑤の情報には以下の食い違いがあつた。

また筆者自身のミスもあつた。以下の点をお詫びして訂正・付記したい。①辜振甫の母は施過。②辜顯榮の子のうち敦治、註治、津治、秀治は女。③偉甫の母は右瀨氏。④斌甫は翁富の子であるが、実子ではなく養子。

### 《参考文献》

- ①川上桃子「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―移動電話通信事業の事例」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、二〇〇四年。
- ②天下編輯『徐旭東八方拓土』台北市、天下雜誌、一九九八年。
- ③楊瑪利・楊麗君等『一兆兩千億黃金世家―和信辜家傳奇』台北市、天下雜誌、二〇〇三年。
- ④司馬嘯青『台灣世紀豪門、辜振甫家族』台北市、玉山社、一九九八年。
- ⑤黃天才・黃肇珩『勁寒梅香―辜振甫人生紀實』台北市、聯經出版事業、二〇〇五年。