

# 戦後台湾邦銀経営小史\*

岡 崎 幸 司

## 1. は じ め に

台湾と日本は貿易や観光面をはじめとして密接な関係を有しており、在台北系企業も多数にのぼる。このような状況を背景に在台北系企業を対象とした研究成果も蓄積されているが、管見の限りでは堀（2000）や大城（2010）に見られるように製造業が中心となっており、金融業に関する研究はほとんど見られない。

そこで、本稿では支店の設置、収益性、経営の現地化（支店長人事）を中心に台湾では外国銀行である邦銀の足跡を概観することで戦後台湾における日系企業研究の空白を多少なりとも埋めることに努めたい<sup>(1)</sup>。なお、台湾では繁体字（旧字体）が使われているが、本稿では基本的に常用漢字を使用する。

---

\* 河野昭三教授から賜った学恩に衷心より御礼申し上げるとともに教授のご健康とより一層のご活躍をご祈念申し上げます。また、Private and ConfidentialであるHo (2015)の引用を快諾してくださった星展（臺灣）商業銀行股份有限公司の何子明董事總經理（Mr. Stephen Ho, Managing Director, Institutional Banking Group, DBS (Taiwan), Ltd.）にも深謝申し上げます。記すまでもないが、有りうべき誤りは筆者が負うものである。

(1) 1975年5月に銀行法が全面的に改正され、第116条で従前は明確に定義されていなかった外国銀行を「外国の法律により組織され登記された銀行」と規定し（金1990；楊1986）、現行の銀行法（最終改正2015年6月24日）に至っている。したがって、100%外国資本であっても台湾の法律に基づいて設立された銀行や外国資本に買収された地元台湾の銀行は銀行法上は外国銀行に分類されない。

## 2. 日本勸業銀行・第一勸業銀行一行時代：1959年～1992年

### 2.1. 在台支店の開設準備：全拠点喪失から駐在員事務所の設置まで

台湾は戦前日本領であり、戦後は中華民国政府が統治している。同国政府は台湾進駐後に金融機関を接收、1946年から1947年にかけて再編を進めた。<sup>(2)</sup> 例を挙げると、戦前日本内地に本店を持つ銀行で台湾に支店を開設していたのは日本勸業銀行（以下、勸銀）と三和銀行（以下、三和）の2行であるが、勸銀の在台5支店は1946年5月31日に閉鎖、台湾土地銀行に移管され（武田1953, 附録12）、三和が擁していた3支店も1946年6月28日を最終営業日として7月1日に台湾銀行に引き渡された（有竹他1974, 203）。中華民国政府の措置により、日本の金融機関は台湾における拠点をすべて失ったのである。

戦後、邦銀の台湾進出は日華平和条約締結後1年を経た1953年に勸銀と三和が台北に駐在員事務所を開設したことに始まる。勸銀は、他の外国為替銀行が欧米に支店あるいは駐在員事務所を設置するなか、東南アジア貿易の重要性を考慮して台湾への進出を計画した。戦前台湾に支店を設置していたこと、日台貿易が巨額にのぼり同行の外国為替業務の拡充に資すると考えられたからである。台北駐在員事務所の主要業務は日台の貿易促進を目的とする仲介事務と調査、そして香港など東南アジア諸国の貿易事情の調査であった（以上、武田1957, 143）。勸銀同様、三和の台北駐在員事務所も、東南アジア経済事情の調査、貿易業者の紹介・斡旋などを任務としていた（有竹他1974, 278）。<sup>(3)</sup>

---

(2) 中華民国政府による金融機関再編については、康（2001）、葉（2002）、嚴（1991）に詳しい。特に嚴（1991, 8-9）は再編前後の金融機関を比較した表を掲載、手際よく整理している。戦後台湾の金融制度や金融機関については、臺灣銀行經濟研究室（1969）、王（1970）、劉（1975, 終章第二節）、隅谷他（1992, 第四章）を参照。

台北駐在員事務所の開設は銀行経営にどのような貢献をしたのであろうか。三和の行史(有竹他 1974)には関係する記述は見当たらないが、勸銀の行史は同行内部の具体的数字を挙げて説明している。それによると、「台北駐在員事務所はこの間よく両国商社の間に立って貿易の斡旋を行い、台湾向けプラント輸出の促進や、わが国メーカーと台湾の会社との技術提携にも力を尽した」(武田 1957, 275)。その成果として、勸銀の台湾貿易取扱高は1953年上期の3328千ドル(輸出入合計)から1955年下期には8057千ドルに増加、日台貿易総額に占める比率も1953年上期の10.3%から1955年下期には12.4%に上昇した(武田 1957, 275-6)。貿易取扱高が増加すると関連する手数料収入も増えると考えられるので、台北駐在員事務所は収入面でも同行の経営に寄与していたと言えよう。

## 2.2. 台北支店の開設

勸銀と三和は戦後8年を経て駐在員事務所設置という形で日本統治を離れた台湾に橋頭堡を築いた。しかし、駐在員事務所には本来の銀行業務は認められていないため、本格的な進出とは言い難い。そこで、駐在員事務所から支店への昇格が課題となる。勸銀は1953年2月の台北駐在員事務所設置から6年半後の1959年9月に外国銀行初の台北支店開設に成功<sup>(4)</sup>、外国銀行(以下、

---

(3) これら以外の理由として戦前は日本語で教育が行われており、日本語人材が豊富であったことも両行の台湾進出を促進した一因と考えられる。なお、1952年12月に当時の大蔵省が一部外国為替銀行に対して南方諸地域への駐在員派遣を認めたので(有竹他 1974, 278)、勸銀・三和の台北駐在員事務所開設が可能になった。

(4) 康(2001)によると三和も台北支店開設を希望していた。勸銀・三和の台北駐在員事務所設置数年後に状況が変化、この当時中華民国政府は外国銀行の台湾進出を認める準備をしていた。しかし、大蔵省がわずか1行にのみ台湾支店開設可としたため、勸銀と三和が激しい競争を繰り広げた。結果は、戦前台湾との関係が三和より良かったことと1957年中華民国と日本双方の有力人士により設置された中日合作策進委員会の建議により、勸銀が適任とされ、同行が戦後台湾に進出した外銀第一号となった(以上、康 2001, 107)。その後、三和は1964年4月の香港支店開設

表1 戦後における邦銀在台支店の推移

年 月	異 動 事 項
1959年 9月	日本勧業銀行台北支店開設（第一勧業銀行台北支店を経て、2002年4月の富士銀行・日本興業銀行との経営統合に伴い廃止）
1992年 9月	第一勧業銀行高雄支店開設（みずほコーポレート銀行高雄支店を経て、現・みずほ銀行高雄支店）
1993年 3月	東京銀行台北支店開設（東京三菱銀行台北支店を経て、現・三菱東京UFJ銀行台北支店）
1995年 5月	東海銀行台北支店開設（2002年1月の三和銀行との合併に伴い廃止）
1996年 7月	富士銀行台北支店開設（みずほコーポレート銀行台北支店を経て、現・みずほ銀行台北支店）
1997年 5月	三和銀行台北支店開設（UFJ銀行台北支店を経て、2006年1月の東京三菱銀行との合併に伴い廃止）
2002年 5月	三井住友銀行台北支店開設
2008年 4月	みずほコーポレート銀行台中支店開設（現・みずほ銀行台中支店）
2016年 2月	三菱東京UFJ銀行高雄支店開設

（注）1. オフショア支店（国際金融分行：Offshore Banking Unit）は含まない。

2. 資料によって開設営業開始月が多少異なっていることがある。

（出所）金融監督管理委員会銀行局統計室編『金融業務統計輯要』金融監督管理委員会、各年各月、財政部金融局統計室（金融監督管理委員会銀行局）編『中華民國臺灣地區基本金融資料』財政部（金融監督管理委員会）、各年各季、中央銀行金融業務検査處編『金融機構業務概況年報』中央銀行、各年、より筆者作成

外銀）であるが故の業務規制を受けながらも順調に業容を拡大していく<sup>(5)</sup>。それ以降は表1が示すように、邦銀在台支店は1992年まで勸銀（1971年に第一

に伴って台北駐在員事務所を閉鎖（有竹他 1974, 404-6）、台湾から撤退した。三和が戦後の台湾に再進出するのは撤退から30年を経た1990年代である。

（5）勸銀台北支店設置の経緯や経営状況、同支店が関係する顧客サービス、業務規制については、藤本（1976, 49；115-6）、中村（1967, 158-60；231-2）などで解説されている。同行台北支店設置の背景について、日本側の当事者（中村 1967）は、①当時の台湾では外国為替業務は為替管理事務とともに台湾銀行に独占されており、現地の日本側商社は不利な立場に置かれていたこと、②これに対して日本では台湾の中国銀行が東京・大阪に支店を開設し、為替銀行として日台貿易に活動できる地位を与えられていたこと、③台湾側の産業界で日本からの投資や技術援助、あるいはプラントの延払い輸入などに対する要望が強くなり、その斡旋機関として日本側銀行の支店設置を望む声が上がってきたこと、の3点を挙げている（p.159）。

表2 日本勧業銀行台北支店の経営状況 (1962年度～1969年度)

年度	資産(A)	営業収入(B)	利益(C)	C/A (%)	C/B (%)
1962	425(1/1)	8543(1/1)	1441(1/1)	N.A.	16.9(1/1)
1963	679(1/1)	11203(1/1)	3653(1/1)	0.66(1/1)	32.6(1/1)
1964	1061(1/1)	19200(1/1)	10263(1/1)	1.18(1/1)	53.5(1/1)
1965	255(2/4)	23154(1/1)	9731(1/1)	0.96(1/1)	42.0(1/4)
1966	269(3/4)	25478(3/4)	9949(2/4)	3.80(2/4)	39.0(2/4)
1967	205(3/5)	26345(3/5)	8817(3/5)	3.64(2/4)	33.5(2/5)
1968	450(3/5)	49001(3/5)	6767(3/5)	2.07(5/5)	13.8(5/5)
1969	594(2/5)	83738(2/5)	10163(4/5)	1.95(5/5)	12.1(5/5)

- (注) 1. 単位は資産が百万台湾ドル, 収入及び利益は千台湾ドルである。資産利益率 (C/A) の計算に際して分母は期首資産ならび期末資産の平均値を使用した。資料では利益について特に記載はないが, 税引前と判断される。
2. 1965年度に資産が激減しているが, これは同年から信用状など資産と負債が完全に対応している勘定を計上しなくなったことによる。従来の方で計算すると, 1965年度の資産は975百万台湾ドルである。なお, 1965年度の資産利益率の算出は旧来の計数による。
3. 1965年に米銀2行(花旗銀行: First National City Bank, 後の Citibank, 美国商業銀行: Bank of America)と泰銀1行(盤谷銀行: Bangkok Bank), 1967年に米銀1行(運通銀行: American Express Bank)が台北支店を開設した。
4. ( )は外国銀行全行の中での順位を示す。たとえば, (2/4)は外国銀行全4行中2位であることを意味する。銀行によって, また年度によって決算期間や決算月が異なる。

(出所) 中央銀行金融業務検査處編『金融機構業務概況年報』中央銀行, 各年, より筆者作成

銀行と合併した後は第一勧業銀行, 以下, 一勧)台北支店のみという状態が続く。

では, 勧銀台北支店の経営状況はどのようなものであったのか。中央銀行金融業務検査處編『金融機構業務概況年報』中央銀行, は1970年度から1974年度を除く1962年度以降について個別行ごとに一部の計数を掲載しているの

台湾側は, ①日本資本を導入し, その協力のもと日本(外国)との貿易を拡大強化するため(袁 1971, 1; 嚴 1991, 208), ②互恵主義の原則(嚴 1991, 208), を理由としている。この点に関して, 劉(1975)は「…、一九六〇年代以降開放体制を迎えた台湾は, 対日貿易の促進強化や日本資本の流入に依存する関係から, その金融的機関としての勧業銀行の開設を拒みえず, …」(p.306)としている。

で、1962年度以降の勸銀台北支店の経営状況を多少なりとも把握できるだけでなく、他の外銀との比較も可能である。表2では台北支店開設直後と形容可能な1962年度から1969年度までを示したが、それによると、この期間中、相対的な地位こそ低下傾向を示しているものの、業務規制の緩和もあり営業収入は継続して増加、営業利益も連続して黒字を計上、営業利益率（税引前営業利益／営業収入）は平均30.4%、最高53.5%（1964年度）、最低12.1%（1969年度）であった。このような好調ぶりについて、同行の行史は、1962年度上期から黒字を計上し、1963年度下期には開店後4年半で繰越欠損を一掃した、と回顧している（中村 1967, 231）。

1975年度以降1992年度までについては資料的な制約から営業利益率だけを見ると、1970年代半ばは低迷、1977年度には8.8%（外銀12行中9位）まで低下したものの、その後は持ち直し毎年20%以上（1990年度のみ19.1%）、外銀上位3位以内（1979年度のみ4位）を維持し続け、1984年度には最高の43.2%（外銀31行中1位）を記録している。データを入手できない一時期を除き、台北支店は1962年度以降黒字であるうえ、利益率も同行全体の利益率を常時上回っていることから優良店舗であったと判断される<sup>(6)</sup>。

続いて経営の現地化という観点から駐在員事務所時代を含め台北支店長の顔ぶれを見ておこう。藤本（1976, 付録41）および第一勸業銀行（1992, 509）によれば、下村利雄初代駐在員事務所長から1990年12月就任の森信博支店長まで歴代の所長（4名）・支店長（12名）はすべて日本人である。台

---

(6) 第一勸業銀行（1992, 544-51）に掲載された同行の損益計算書から計算すると、第1期である1972年3月期から1991年3月期までの経常利益率（経常利益／経常収益）は1973年9月期までは10%～16%程度、1974年3月期以降は、10%～16%程度まで上昇した、いわゆるバブル経済期（1986年度～1988年度）を除き4%～9%台にとどまっている。単純な比較ではあるが、この期間中、台北支店は常に同行全体の経常利益率を大きく上回る20%以上の営業利益率を計上していることから、同支店を優良店舗と形容することができよう。

湾出身者を副所長や副支店長・支店次長をはじめとする管理職に登用している可能性は十分考えられるが、少なくとも駐在員事務所あるいは支店全体の主管者である所長・支店長の現地化はまったく進んでいなかった。<sup>(7)</sup>

さて、1960年代以降に中華民国政府が外銀の支店開設を積極的に認可するようになったものの、<sup>(8)</sup> 邦銀在支店は1992年まで勸銀（一勸）のみという状況が続く。なぜ、経済面・文化面で密接な関係を有し、しかも経済成長が続く台湾において邦銀は勸銀（一勸）一行、しかも台北支店しか開設されなかったのか。<sup>(9)</sup> この時代は「…、純増新設はもちろん既設店舗の配置変更や営業用不動産の取得等まで、個別指導による規制が行われてきた」（藤本 1976, 57）と記されているほど大蔵省（当時）の出店規制が徹底していたうえ外国為替管理も厳しかったため、台湾支店設置の認可獲得は困難であったと考えられる。<sup>(10)</sup>

(7) 吉原 (1996, 43-9) が解説しているように経営幹部の現地化には困難が多い。

しかし、現地化を積極的に推進している外銀も存在していた。財政部金融局統計室『中華民国臺灣地區基本金融資料』財政部、1993年第1季、に記載された支店長名から判断すると、たとえば、米国の花旗銀行 (Citibank) は1993年3月末時点で在台5支店のうち台北以外の4支店で台湾出身者を支店長に登用している (p.36)。

(8) 1960年代に中華民国政府が外国銀行の在台支店開設を広く認めるようになったのは、台湾経済拡大に応じて外国貿易の振興が一層必要になったこと、米国の経済援助減少に伴い民間外資の導入が緊急の課題になったこと、台湾の金融組織が一応整備され外国銀行が活動を開始しても大きな影響を受けることがなくなったこと、による (笹本・川野 1968, 388-9)。

(9) 1977年5月以前は外銀は一勸など12行だけであったが、その後、台湾の経済が急速に成長、金融市場も拡大し、銀行の業務環境が良好なことから世界各国の著名銀行が台湾支店の設立を申請した。1989年12月現在、外銀は米銀14行、仏銀6行、邦銀1行など39行に増加した (以上、金 1990, 312)。このように外銀が陸続と台湾に進出、支店を開設するなか、邦銀は依然として一勸一行のみであった。

(10) 康 (2001) は、中国の圧力のもと、大蔵省が邦銀の台湾支店開設を制限したため、他の邦銀は黙って見ているほかはなかった、という背景を挙げている (p.104)。大蔵省の意向はともかく、東銀リサーチインターナショナル (1997) が「…、戦後はむしろ当行としては政治的に微妙な台湾よりも中国大陸との取引を優先して考えてきたという事情があった。84年ごろトヨタ自動車工業の台湾進出を契機に当行の拠点進出を検討したが、中国側の反響を考慮してこの時は断念せざるを得なかった」

### 3. 複数行時代：1993年以降

#### 3.1. 新規出店の背景

1990年代に入ると自由化・国際化がさらに進展、一勸は高雄支店を増設して台湾での営業体制を強化、表1が示すように他の邦銀も台湾に支店を設置し始め、一勸独占体制に変化が生じる。経営統合、合併に伴い、2016年3月末現在はメガバンク3行だけが台湾に支店を開設しているが、最盛期には当時の都市銀行5行が支店を展開していた。

1990年代に邦銀が大挙として台湾に進出した主な理由として、康（2001）は、日台の貿易関係が密接であること、1995年以来円高が続き日本企業が海外業務を拡大していたこと、そして、当時の許遠東中央銀行総裁が親日的であったこと、の3点を挙げている（p.105）。また、1980年代以降の銀行法改正も外銀の台湾進出を刺激したと考えられる。とりわけ1989年の改正では第121条が修正され、外銀が實際上経営しうる業務が貯蓄銀行業務や一部信託業務にも拡大（金 2010, 382-3；鄭 2013, 389-90）、「…、今後外国銀行が経営する業務範囲は台湾の一般銀行と差別がなくなった」（嚴 1991, 210）からである。<sup>(12)</sup>

---

(p.423)と記していることから、大蔵省の意向はともかく、少なくとも一部邦銀に中国への配慮が働いていたことは間違いない。もっとも、勸銀（一勸）以外の邦銀も行員の相互派遣や研修などの形を利用して台湾への浸透を図っていた（康 2001, 104-5）。たとえば、三菱銀行は1984年に Bank of California（加州銀行）を買収したが（三菱UFJフィナンシャル・グループ 2011）、『中華民国臺灣地區基本金融資料』によると、その Bank of California が1990年2月に台北支店を開設しているので（Union Bank of California—加州聯合銀行—を経て2006年撤退）、同行は間接的に在台北支店を擁していたことになる。この点について康（2001）は、中国の圧力で台湾に支店を開設できなかったため加州銀行名義で開設した、と述べている（p.71）。

(11) 一勸高雄支店開設は米国の華盛頓太平洋銀行（Security Pacific Bank Washington）高雄支店の譲渡による。この時点で Citibank は台北・高雄・台中・新竹の4支店を擁していた（以上、中央銀行金融業務検査處 1992, 119）。

(12) 従来、商業銀行業務だけしか認められていなかった外銀であるが、この法改正

一方の日本側では、東京銀行行史は「その後85年のプラザ合意以降円高が進み、日本企業の台湾進出が加速されたこと、89年6月の中国の天安門事件で中国大陸の業務が一時停滞したことなどの状況をにらんで、当行は90年に台北に駐在員事務所を設置し、さらに92年10月の天皇訪中で日中関係が修復されたことを踏まえ、93年3月これを支店に昇格した」(東銀リサーチインターナショナル 1997, 423)と説明している。富士銀行も基本的には東京銀行同様、プラザ合意以降多くの日系企業が東アジアへ進出、90年代に入り邦銀もアジア重視の戦略を明確にするなか、東アジアの主要都市に16拠点を有していた同行は中国、マレーシアなど新興マーケットでの拠点拡充を図り、その1つに台北駐在員事務所の支店昇格があった(富士銀行 2002, 271)。三井住友銀行(以下、三井住友)は、アジア重視の経営戦略のもと拠点の拡充を行い、2002年に台北支店を開設した(三井住友銀行 2013, 448-9)<sup>(13)</sup>。邦銀は、日中関係に影響されつつも、日系企業のアジア進出を受けたアジア重視政策の一環として台湾に支店を設置したのである。

### 3.2. 各行在台支店の経営状況

邦銀各行在台支店の経営状況はどうであったのか。財政部金融局統計室(金融監督管理委員会銀行局統計室)編『金融業務統計輯要』財政部(金融監督管理委員会)では、第213期(1995年6月分)から各行ごとに基本的な

---

の結果、長期貸出などの業務も可能になった。

- (13) さくら銀行は1996年3月に台北駐在員事務所を開設したが1999年7月に閉鎖、住友銀行は1998年に台北駐在事務所を設置、両行が合併した三井住友の台北支店は住友銀行から引き継いだ駐在員事務所を支店に昇格させたものである(前掲『中華民國臺灣地區基本金融資料』各年各季)。同行は台北支店設置にとどまらず、台湾へ進出する日系企業へ提供するサービスの向上、非日系企業との取引拡大などを目指して2007年には地元の第一商業銀行と業務提携を行った(三井住友銀行 2013, 387; 453-4)。この業務提携は、同行単独では難しく、リスクも大きい中国市場での将来的な協働を展望したものであり、中国市場への更なる進出を視野に入れたものでもあった(三井住友銀行 2013, 387)。

表3 邦銀各行在台支店の営業利益と利益率（1995年～2015年）

（単位：百万台湾ドル，％）

暦年	第一勸業・みずほ（コーポレート）			東京・東京三菱・三菱東京UFJ		
	営業利益	利益率A	利益率B	営業利益	利益率A	利益率B
1995	736(2/38)	N.A.	25.2(4/38)	160(10/38)	N.A.	23.0(5/38)
1996	706(2/41)	2.44(3/37)	27.0(4/41)	114(13/41)	0.85(10/37)	14.5(8/41)
1997	691(4/45)	2.29(5/41)	25.8(5/45)	242(11/45)	1.46(9/41)	15.9(10/45)
1998	716(3/46)	2.23(5/45)	24.8(5/46)	240(11/46)	1.41(9/45)	20.1(7/46)
1999	678(3/41)	2.39(5/41)	29.1(5/41)	249(6/41)	1.61(6/41)	23.3(7/41)
2000	688(6/39)	2.31(5/39)	27.6(5/39)	324(9/39)	2.09(8/39)	25.9(6/39)
2001	486(8/38)	1.28(8/37)	14.9(10/38)	265(11/38)	1.68(6/37)	22.6(6/38)
2002	107(16/36)	0.26(24/35)	5.3(23/36)	△54(34/36)	△0.34(31/35)	△11.1(32/36)
2003	263(10/36)	0.65(18/36)	13.9(17/36)	187(14/36)	1.01(14/36)	34.4(5/36)
2004	557(9/35)	1.04(13/35)	33.9(6/35)	127(18/35)	0.56(18/35)	28.0(10/35)
2005	1016(5/36)	1.57(8/35)	29.6(6/36)	528(8/36)	1.83(6/35)	44.7(2/36)
2006	1184(4/33)	1.34(6/33)	30.6(5/33)	667(6/33)	0.86(12/33)	17.0(9/33)
2007	1322(3/32)	1.30	27.6(4/32)	△176(28/32)	△0.19	△2.8(25/32)
2008	643(9/32)	0.60	16.6(10/32)	860(7/32)	0.99	11.6(16/32)
2009	1205(6/32)	0.96	56.7(2/32)	695(9/32)	0.77	13.4(18/32)
2010	658(5/28)	0.50	33.8(6/28)	233(12/28)	0.24	8.1(17/28)
2011	977(5/28)	0.56	37.4(6/28)	718(9/28)	0.58	1.4(25/28)
2012	317(11/28)	0.16	9.9(17/28)	1624(4/28)	0.99	7.8(19/28)
2013	1198(3/28)	0.55	32.9(7/28)	1015(7/28)	0.52	1.3(23/28)
2014	923(9/27)	0.33	16.3(17/27)	1871(3/27)	0.88	35.3(8/27)
2015	1853(2/27)	0.55	30.5(8/27)	1522(4/27)	0.68	21.1(14/27)

暦年	東海			富士		
	営業利益	利益率A	利益率B	営業利益	利益率A	利益率B
1995	47(23/38)	N.A.	20.7(8/38)	—	—	—
1996	40(25/41)	0.40(24/37)	8.8(19/41)	△14(38/41)	N.A.	△28.6(39/41)
1997	113(20/45)	1.12(14/41)	13.6(15/45)	12(33/45)	0.12(34/41)	3.2(32/45)
1998	111(20/46)	1.14(11/45)	18.6(8/46)	74(23/46)	0.42(25/45)	8.2(16/46)
1999	117(13/41)	1.56(7/41)	27.9(6/41)	33(16/41)	0.22(19/41)	3.9(15/41)
2000	189(12/39)	2.17(7/39)	32.9(4/39)	49(20/39)	0.37(23/39)	6.3(18/39)
2001	163(13/38)	1.57(7/37)	30.6(5/38)	△8(30/38)	△0.10(29/37)	△1.3(29/38)

暦年	三和・UFJ			三井住友		
	営業利益	利益率A	利益率B	営業利益	利益率A	利益率B
1995	—	—	—	—	—	—
1996	—	—	—	—	—	—
1997	9(35/45)	N.A.	9.9(19/45)	—	—	—
1998	△13(36/46)	△0.50(34/45)	△7.5(36/46)	—	—	—
1999	3(22/41)	0.09(21/41)	1.7(21/41)	—	—	—
2000	34(21/39)	0.73(17/39)	12.4(12/39)	—	—	—
2001	54(18/38)	1.01(13/37)	16.6(8/38)	—	—	—
2002	162(12/36)	0.80(15/35)	30.8(3/36)	△47(33/36)	N.A.	△114.6(35/36)
2003	39(20/36)	0.18(27/36)	10.3(24/36)	△19(32/36)	△0.27(33/36)	△14.2(34/36)
2004	50(24/35)	0.23(24/35)	11.6(23/35)	90(21/35)	0.64(17/35)	26.6(11/35)
2005	89(21/36)	0.38(21/35)	12.2(19/36)	92(20/36)	0.45(19/35)	12.4(17/36)
2006	—	—	—	110(16/33)	0.25(21/33)	3.9(18/33)
2007	—	—	—	97(17/32)	0.16	2.2(21/32)
2008	—	—	—	239(15/32)	0.45	3.4(24/32)
2009	—	—	—	229(17/32)	0.29	20.1(14/32)
2010	—	—	—	510(9/28)	0.59	44.3(3/28)
2011	—	—	—	408(15/28)	0.46	25.1(12/28)
2012	—	—	—	111(20/28)	0.10	5.3(20/28)
2013	—	—	—	1040(6/28)	0.78	51.0(3/28)
2014	—	—	—	567(13/27)	0.33	11.9(19/27)
2015	—	—	—	942(7/27)	0.51	18.9(16/27)

- (注) 1. 利益率Aは総資産利益率（営業利益または損益／総資産）、利益率Bは営業利益率（営業利益／営業収入または損益／収益）を意味し、国際金融支店（Offshore Banking Unit）を含む。営業利益（損益）は営業外損益（その他損益）を含まない税引前の計数で、2005年までは収入ベース、2006年以降は収益ベースである。（ ）内は中国大陸の銀行を除く外国銀行における順位を示す。金融商品を公正価値で評価した変動額が巨額にのぼり収益（費用）が激増、営業利益率が大きく低下している年がある。
2. 総資産利益率の計算に際して分母は前期末資産ならび期末資産の平均値を使用した。合併した場合は合併直前の年末における資産合計額を期末資産と見なして計算した。新規開店の関係から同じ年であっても利益率A、利益率Bで外国銀行の総数が異なることがある。
3. 2007年以降、英国・渣打銀行（Standard Chartered Bank）が営業ならびに資産すべてを在子会社の新竹国際商業銀行（現・渣打国際商業銀行）に、花旗銀行（Citibank）が在台支店の資産負債の大部分を花旗（台湾）商業銀行にそれぞれ譲渡するなど、外銀の資産状況が大きく変化しているため、2007年以降の利益率Aの順位は省略した。
- (出所) 財政部金融局統計室（金融監督管理委員会銀行局統計室）編『金融業務統計概要』財政部（金融監督管理委員会）、各年各月、同（金融監督管理委員会銀行局）編『中華民国臺灣地區基本金融資料』同（金融監督管理委員会）、各年各季、より筆者作成

戦後台湾邦銀経営小史（岡崎幸司）

財務情報が掲載されるようになったので、以下、主として同資料より作成した表3に基づき暦年ベースで各行在台支店全体の営業利益（損益）と利益率を振り返る。

一勸は1995年から2002年の富士銀行・日本興業銀行との経営統合まで一貫して黒字を計上、その後、みずほコーポレート銀行、みずほ銀行になった後も黒字を続けている。富士銀行は開設した1996年に14百万台湾ドルの赤字を計上、翌1997年から2000年までは黒字となるが、2001年に8百万台湾ドルの赤字に転落、税引前営業利益率もマイナスか10%未満という低迷が続き、2002年の3行統合を迎えた。東京銀行在台支店は黒字を計上していたが、東京三菱銀行時代の2002年に54百万台湾ドルの赤字に陥る。翌年には黒字転換するものの、2007年三菱東京UFJ銀行時代に再度176百万台湾ドルの赤字に転落、2008年以降は黒字を継続している。東海銀行台北支店は1995年から三和銀行と合併し廃止されるまで連綿として黒字を計上、特に1999年以降は3年連続で総資産税引前利益率・税引前営業利益率ともに外銀上位10位の一角を占めるほどであった。対する三和銀行は台北支店を開設した1997年は黒字であったが、翌年に13百万台湾ドルの赤字を計上、その後はUFJ銀行時代も含め黒字であった。三井住友は台北支店開設の2002年・2003年はそれぞれ47百万台湾ドル、19百万台湾ドルの赤字を計上するも、それ以降は黒字を維持している。邦銀在台支店は、支店開設当初は赤字であったり、時には赤字に陥ることも見られる。さらに、利益率もかなり変動しているが、基本的には黒字経営を続けていた。

総資産税引前利益率には大きな変化が見られる。一勸（みずほコーポレート・みずほ）、東京三菱（三菱東京UFJ）では2000年頃までは1%～2%を維持していたが2000年頃を境に低下、最近の10年ほどは1%を超えることはほとんどない。総資産税引前利益率が大きく低下するという状況は特に一勸（みずほコーポレート・みずほ）で顕著に観察される。表3は、みずほ・三

表4 邦銀3行在支店の直近3年における経営指標

(単位：%)

	税引前損益／資産総額 (税引前経常利益／総資産)	税引前損益／収益 (税引前経常利益／経常収益)
みずほ銀行在支店		
2013年4月～2014年3月	0.64 (0.43)	34.6 (35.1)
2014年4月～2015年3月	0.36 (0.44)	18.6 (30.7)
2015年4月～2016年3月	0.30 (0.44)	18.7 (31.3)
三菱東京UFJ銀行在支店		
2013年4月～2014年3月	0.34 (0.57)	1.0 (34.3)
2014年4月～2015年3月	1.19 (0.48)	41.1 (31.6)
2015年4月～2016年3月	0.54 (0.44)	17.5 (29.5)
三井住友銀行在支店		
2013年4月～2014年3月	0.43 (0.73)	20.3 (40.7)
2014年4月～2015年3月	0.53 (0.66)	17.4 (40.3)
2015年4月～2016年3月	0.50 (0.49)	24.3 (32.8)

- (注) 1. 在支店の計数には国際金融支店を含む。( )は3月期決算による当該銀行全体の計数を示す。税引前損益には営業外損益を含まない。  
 2. 資産総額(総資産)利益率の計算に際して、資産総額は期首と期末の平均を用いた。  
 3. 2013年7月にみずほ銀行とみずほコーポレート銀行は合併したため、2013年3月末の総資産は(旧)みずほ銀行とみずほコーポレート銀行の合計を使用した。  
 4. 金融商品を公正価値で評価した変動額が巨額に上り、多額の収益(費用)が計上されたため、営業利益率が大きく低下している年がある。

(出所) 金融監督管理委員会銀行局統計室編『金融業務統計輯要』金融監督管理委員会、各年各月、および各銀行「有価証券報告書」金融庁『EDINET』、各年、より筆者作成

三菱東京UFJの両行については業容拡大の過程で、あるいは合併による引継ぎの結果、相対的に収益性の低い資産を多く抱えるようになったこと、三井住友に関しては元来資産効率が低いことを示唆している。表4で直近の3年を対象に銀行全体と在支店の計数を比較したが、在支店は利益率や資産の効率面で銀行全体の指標を下回ることが多くなっており、在支店の経営にかつてほどの精彩はない。

さて、支店の主管人事に変化はあったのであろうか。21世紀に入り、邦銀台湾支店長の国際化が若干進展した。財政部金融局統計室(金融監督管理委員会銀行局)編『中華民國臺灣地區基本金融資料』財政部(金融監督管理委員会)によると、2007年まで邦銀在支店の支店長はすべて日本人であった。

戦後台湾邦銀経営小史（岡崎幸司）

しかし、2008年に入ると、みずほコーポレート銀行（当時、現・みずほ銀行）高雄支店で田中良之支店長が退任、代わって施建陽（Shih, Chien-Yang）支店長が就任した。2012年には施支店長から謝時銳（Hsieh, Shih-Jui）支店長に、2015年には謝支店長から林裕新（Lin, Yu-Hsin）支店長に交代し2016年3月末に至っている。同行台北支店・台中支店では日本人支店長が続いているが、高雄支店では3代続いて台湾出身者が起用され、現地出身者の支店長就任が慣例化した印象がある。花旗（台湾）商業銀行（Citibank Taiwan）などの支店長現地化に比べると慎重な感は否めないし、東京三菱UFJ・三井住友両銀行では日本人支店長が続いているが、邦銀在台北支店でも管理者の現地化が始まっている。

#### 4. 結びに代えて

戦後の台湾において邦銀は1953年の台北駐在員事務所開設から始まり、最盛期の1997年から2002年にかけて都市銀行5行が在台北支店を擁するにまで至ったが、その後の経営統合や合併により台湾に支店を擁する銀行数は減少した。2016年8月現在はメガバンク3行、すなわち、みずほ銀行が台北・高雄・台中の3支店、三菱東京UFJが2支店（台北・高雄）、三井住友が1支店（台北）を有している。邦銀については駐在員事務所の廃止・台湾からの撤退こそ見られるもの<sup>(14)</sup>、経営統合・合併以外の事情による支店の廃止・台湾からの撤退がない。米国衆国銀行（Nations Bank）や加拿大皇家銀行（Royal Bank of Canada）のように在台北支店の経営が黒字でも撤退する欧米の銀行とは異なった経営行動である。

---

(14) 前掲『中華民国臺灣地區基本金融資料』各年各季、によると、上述したさくら銀行以外に、あさひ銀行が1996年10月に台北駐在員事務所を設置、2001年3月に廃止している。その後、邦銀の在台北駐在員事務所開設は途絶えていたが、2016年1月に福岡銀行が台北駐在員事務所を設置、現在に至っている。

邦銀は台北・高雄・台中という台湾を代表する大都市、換言すれば北部・南部・中部の中心都市にのみ支店を構えている。台湾では主として現地日系企業あるいは日本企業と取引している現地企業を対象にしたホールセール型の経営戦略を採用している証左であろう。邦銀とは対照的な台湾戦略を採用しているのが花旗銀行 (Citibank)、シンガポールの星展銀行 (DBS Bank) などの外銀である。これらの銀行は地元の銀行を買収して台湾全土で支店を展開、リテール・バンキングも視野に入れている。邦銀3行ともホールセー

(15) 外銀が行った台湾の銀行買収については、「金融機構的改制、併購與新設」(前掲『金融業務統計輯要』)が時系列で整理しているほか、李・楊(2009)が買収の経緯、動機、買収金額や方法も含め詳しく分析している。また、現職の外銀幹部が自らの経営について解説したのものとしてはHo(2015)がある。Ho(2015)はPrivate and Confidentialと断りつつも台湾での事業展開(支店設置、地元銀行の買収、買収後の経営管理)について簡潔に紹介している。参考までにホールセール戦略と採用している勸銀(一勸、みずほコーポレート、みずほ)と外資系リテール型銀行の代表格である花旗(台湾)商業銀行を比べると、下の付表のように支店数が圧倒的に異なる。みずほ銀行は花旗(台湾)商業銀行の20分の1の支店数で5割弱相当

付表 日本勸業銀行(みずほ銀行)と花旗銀行(Citibank)の比較

(単位:百万台湾ドル)

	勸銀・みずほ		花旗銀行・花旗(台湾)商業銀行				
	勸銀	みずほ	花旗		花旗(台湾)		合計
	1966年	2015年	1966年	2015年	1966年	2015年	2015年
支店数(年末)	1	3	1	1	—	59	60
総資産(年末)	279.0	356494	421.2	48429	—	771213	819642
営業収入(収益)	25.5	6070	35.6	1406	—	30803	32209
営業利益(損益)	9.9	1853	13.8	292	—	8472	8764
利益率A	3.73%	0.55%	3.65%	0.59%	—	1.13%	1.10%
利益率B	39.0%	30.5%	38.8%	20.8%	—	27.5%	27.2%

- (注) 1. 営業利益(損益)は税引前で営業外損益は含まない。勸銀の1966年は年度、花旗銀行は1966年12月20日を決算末としている。1966年は花旗銀行が台北に支店を開設した翌年である。  
 2. 利益率Aは(営業利益・損益)÷(総資産)、利益率Bは(営業利益・損益)÷(営業収入・収益)を示す。計算に際し、総資産は前年末と当該年末の平均値を使用した。  
 3. 花旗(台湾)銀行は2007年12月に同行を存続銀行として地元の華僑商業銀行と合併、同年末の支店数は花旗(台湾)銀行54、花旗銀行11である。2009年8月に花旗銀行在支店から資産負債の大部分を譲渡された結果、同年末の支店数は花旗(台湾)銀行64、花旗銀行1となった。2015年2月にはクレジットカード会社(台湾大来国際信用卡)を合併した。

(出所) 中央銀行金融業務検査處編『中華民國五十五年金融機構業務概況年報』中央銀行、金融監督管理委員會銀行局統計室編『金融業務統計輯要』金融監督管理委員會、第464期、同『中華民國臺灣地區基本金融資料』同、各年各季、より筆者作成

戦後台湾邦銀経営小史（岡崎幸司）

ル型の台湾政策を採用しているのは横並びと考えられないこともないが、ホールセール型の経営に徹するのも1つの選択である。表3・表4が示すように、直近3年では在台支店の計数が銀行全体の指標を下回ることが多いこと、この10年前後は総資産税引前利益率が1%未満であることから、邦銀在台支店にとっては資産効率の改善が1つの課題であろう。

21世紀に入ると、みずほ銀行高雄支店では台湾出身者が三代続けて支店長に就任、邦銀在台支店主管者の現地化も観察されるようになる。2016年3月末現在、邦銀以外で複数の在台支店を擁する外銀はタイ・バンコク銀行、香港・東亜銀行（Bank of East Asia）、フランス・法国巴黎銀行（BNP Paribas）、スイス・瑞士銀行（UBS）の4行である。これら4行の在台支店長では、それぞれ3名中2名、2名中2名、3名中2名、3名中2名、すなわち過半数が台湾出身者と思しき人士である（以上、前掲『中華民国臺灣地區基本金融資料』2016年第1季）。邦銀でも支店長が現地化し始めたとはいえ、日系企業が主たる取引先のためであろうか、これら外銀に比べると依然として保守的である。

以上、勸銀が戦後台湾に台北支店を設置してから60年弱、台湾における邦銀の経営は、ホールセール型の支店展開、高収益体質から低収益体質への移行、そして緩慢な支店長現地化、の3点に要約されるであろう。

#### 参考文献

- 有竹修二・戸田 豊・安田良和（1974）『三和銀行の歴史』大阪：三和銀行  
第一勧業銀行調査部編（1992）『第一勧業銀行二十年史』東京：第一勧業銀行  
富士銀行企画部一二〇年史編纂室編（2002）『富士銀行史 1981-2000』東京：富士銀行

---

の資産を有しているのであり、一見したところ経営効率が良いように見える。実際、2015年における指標を比較すると、みずほ銀行の収益率が花旗（台湾）商業銀行のそれを若干上回っており、互角以上の勝負をしている。しかしながら、総資産税引前で算出した収益率では花旗（台湾）商業銀行の半分に過ぎない。

- 藤本達夫編 (1976)『日本勸業銀行史追録－創立70周年から合併まで－』東京：第一勸業銀行
- 堀正幸 (2000)『松下の海外経営－台湾松下電器成長の軌跡』東京：同文館出版
- 三菱 UFJ フィナンシャル・グループ (2011)「ユニオンバンクの現状と北米戦略について」<http://www.mufg.jp/ir/presentation/backnumber/pdf/slides110408.pdf> (2016年8月15日取得)
- 三井住友銀行総務部行史編纂室編 (2013)『三井住友銀行十年史』東京：三井住友銀行
- 中村孝士編 (1967)『日本勸業銀行七十年史』東京：日本勸業銀行
- 大城朝子 (2010)『台湾日系企業の「日本的経営」－長期雇用を中心として－』東京：創成社
- 劉進慶 (1975)『戦後台湾経済分析－一九四五年から一九六五年まで－』東京：東京大学出版会
- 笹本武治・川野重任編 (1968)『アジア経済調査研究双書第152集 台湾経済総合研究上』東京：アジア経済研究所
- 隅谷三喜男・劉進慶・徐照彦 (1992)『台湾の経済－典型NIESの光と影－』東京：東京大学出版会
- 武田満作編 (1953)『日本勸業銀行史 特殊銀行時代』東京：日本勸業銀行
- (1957)『日本勸業銀行六十年史』東京：日本勸業銀行
- 東銀リサーチインターナショナル東銀史編集室編 (1997)『東京銀行史』東京：東銀リサーチインターナショナル
- 吉原英樹 (1996)『未熟な国際経営』東京：白桃書房
- 鄭正中 (2013)『新白話六法系列016 銀行法 (第7版)』臺北：書泉出版
- 金桐林 (1990)『銀行法 (増訂新版)』臺北：三民書局
- (2010)『銀行法 (修訂七版)』臺北：三民書局
- 金融監督管理委員會銀行局 (統計室) 編 (各年各季)『中華民國臺灣地區基本金融資料』新北：金融監督管理委員會 (2004年第Ⅱ季：2004年8月出版以降，それ以前は財政部金融局統計室編集，財政部発行)
- (各年各月)『金融業務統計輯要』新北：金融監督管理委員會 (第320期=2004年5月分：2004年7月出版以降，それ以前は財政部金融局統計室編集，財政部発行)
- 康永欽 (2001)『新商業周刊叢書106 認識在台外商銀行』臺北：商周出版・臺北：城邦文化事業
- 李陳國・楊詠斯 (2009)「跨國銀行來臺併購策略性動機之研究」臺灣銀行經濟研究室編『臺灣銀行季刊』臺灣銀行，第60巻第2期，pp.1-26
- 臺灣銀行經濟研究室 (1969)「臺灣之金融機構」臺灣銀行經濟研究室編『臺灣銀行季刊』臺灣銀行，第20巻第1期，pp.1-19
- 王景祥 (1970)「十六年來臺灣之金融」臺灣銀行經濟研究室編『臺灣銀行季刊』臺灣

戰後台灣邦銀經營小史（岡崎幸司）

銀行，第21卷第1期，pp.138-64

楊夢龍編著（1986）『新銀行法（第2版）』臺北：五南圖書出版

袁穎生（1971）「臺灣之外國銀行」臺灣銀行經濟研究室編『臺灣銀行季刊』臺灣銀行，第22卷第1期，pp.1-30

嚴雋寶（1991）『台灣地區銀行發展40年』臺北：中華徵信所企業

葉榮鐘（2002）『葉榮鐘全集 8 近代臺灣金融經濟發展史』臺中：晨星出版

財政部金融局統計室編（各年各月）『金融業務統計輯要』臺北：財政部

——（各年各季）『中華民國臺灣地區基本金融資料』臺北：財政部

中央銀行金融業務檢查處編（各年）『金融機構業務概況年報』臺北：中央銀行

Ho, Stephen (2015), Investing in Taiwan, *Proceeding of 2015 TAIWAN BUSINESS ALLIANCE CONFERENCE*, Taipei, Taiwan, September 2, Ministry of Economic Affairs, ROC, 20-32.