

第4章

タイのファミリービジネスと経営的臨界点

——存続，発展，淘汰・生き残りの論理——

末 廣 昭

はじめに

「欧米や東アジアの経済実態に照らしたとき、ファミリービジネスを時代遅れの産物や経済的停滞の原因と軽々しく見なすには、その存在はあまりに重要すぎるだろう」。そのように主張したのは、リーディングス『ファミリービジネス』を編纂したマリー・ローズである (Rose ed. [1995: xxiv])。それでは、家族企業やファミリービジネスはなぜ存続し、あるいは発展するのか。

この問題をめぐる議論は、大きく二つに分けることができる。ひとつは、ある特定の条件や発展段階のもとでは、家族企業は経営的合理性（効率性ではない）を有するという議論である。もうひとつは、ある国の工業化が進展し産業資本主義の段階を迎えながら、家族企業がなお存続・発展するのはなぜか、その条件を探る議論である。前者は家族企業「であるからこそ」発展したと捉える議論であり、後者は家族企業「であるにもかかわらず」発展してきたことを重視する議論といえるかもしれない。

さて第1の議論は、市場メカニズムが十分機能せず、企業経営に関する情報の不完全性が存在するもとでは、特定のコミュニティ内という限定はあるものの、家族企業は経営的優位性を発揮するという「信頼のネットワーク仮説」(Casson [1982], Church [1993: 19]) などに見いだすことができる。一方、

比較経営史の立場にたつ中川敬一郎は、経済成長は速いが企業環境の変化も激しい後進国（後発工業国）では、家族企業に固有な経営形態、とりわけ意思決定の機動性や資金調達迅速性が一定の経営的合理性を有すると主張した（中川 [1968], 末廣 [1993: 39-40]）。ただし、これらの議論は暗黙のうちに、市場メカニズムや工業化が進展すれば、家族企業の経営的合理性は失われていくと想定する。この点を明確にし、経営者資本主義論を展開したのは、いうまでもなくチャンドラーである。つまり、彼は産業資本主義の段階に入ると、企業の基本的形態は家族企業から「近代産業企業」（modern industrial corporation）に不可逆的に移行すると主張した（チャンドラー [1979]）。

ところが、産業資本主義の段階にすでに入り、企業の事業規模も事業範囲も大きくなりながら、依然として特定家族が大企業の所有と経営を支配してきたことは、ラテンアメリカや東アジアの後発工業国だけではなく、1950年代までの欧米諸国にも広範にみられる現象であった（Rose ed. [1995]）。そこで、家族企業の経営的合理性ではなく、家族企業やファミリービジネスが、その組織面での脆弱性にもかかわらず存続する論理の解明が始まった。家族企業の形態の多様化や新しい環境への組織的適応を論じたチャーチの論文（Church [1993]）は、そうした観点にたつ優れた成果といえることができる。この問題については、筆者もタイを事例に、財閥やファミリービジネスの内部で生じている「経営改革」（イノベーション）にもっと目を向けるべきであること（末廣・南原 [1991]）、そして、このような経営改革を推進しているグループは、従来型のファミリービジネスと区別された「近代的ファミリービジネス」として理解すべきであることを主張したことがある（Suehiro [1998], 末廣 [2000: 第9章]）。

本章は、以上のような議論を念頭に置きつつ、タイのファミリービジネスの動向を、企業形態における「存続と維持」、所有主・経営主体による「適応と発展」、新しい経済環境のもとでの「淘汰と生き残り」という三つの側面から検討してみたい。

第1の存続と維持の論理では、ファミリービジネスが存続する経営的合理

性ではなく、その企業形態を維持してきた制度・組織面での試みに注目する。というのも、「信頼のネットワーク仮説」であれ、「後発工業国仮説」であれ、一定期間にわたる企業形態の継続性とそれを支えてきた仕組みの解明を重視してこなかったからである。そこで本章では、ファミリービジネスの存続と維持のメカニズムを、(1)所有主家族による所有権の分散の回避、(2)所有主家族による経営支配の維持確保、(3)世代交替に伴う事業分割や分裂の回避という三つの側面から検討することにした。これが本章の第1の課題である。

第2の適応と発展の論理では、ファミリービジネスが事業規模を増大させ、事業範囲を拡大させながらも、チャンドラーたちが想定する近代産業企業に移行しなかったのはなぜかという点に注目する。本章では、ファミリービジネスが事業拡大にあたって直面する経営諸資源の不足、つまり資金、人材、技術と情報知識の不足を「経営的臨界点」という観点から捉えなおし、タイのファミリービジネスがこの「経営的臨界点」の制約をどのように緩和してきたのかを明らかにする。換言すれば、変化する国内外の環境のもとで、彼らがタイの工業化の重要な担い手として発展を続けてきた経営的条件と主体的努力は何かを探る。これが本章の第2の課題である。

第3の淘汰と生き残りの論理では、「経営的臨界点」を先延ばしにしながら成長を続けてきたファミリービジネスが、経済のグローバル化、自由化、そして通貨・金融危機といった国際環境の劇的な変化を契機に、大きな岐路に立たされている事実注目する。実際、通貨危機後、解体したグループもあれば、比較優位を発揮できる分野に事業の「選択と集中」を行って、生き残りを図っているグループもある（末廣 [2002a], 末廣・ネーナパー [2002]）。そこで、タイのファミリービジネスをいくつかの類型に分け、どのタイプが淘汰され、どのタイプが生き残っているのかを検証するとともに、今後のファミリービジネスの方向性を探るのが、本章の第3の課題である。

本論に入る前に、ここで使用するファミリービジネスの概念を説明しておく（総論も参照）。ファミリービジネスとは、特定の家族・同族が企業や事業体の所有と経営の双方を支配し、事業の継承（事業の継承の意味を含める）

を通じて、その財産を拡大しようとする経営形態を指す。一方、ファミリービジネスの事業規模・範囲・構成が巨大化し多角化しグループ化していったものを「財閥」と捉えておきたい⁽¹⁾。一方、ファミリービジネスには大企業もあれば中小企業もある。ここでは、使用するデータの関係と国民経済に対する役割の大きさを重視して、対象を大規模なファミリービジネスに限定する⁽²⁾。次に、大規模なファミリービジネスのうち、その半分以上がすでに中核企業の株式を公開している（後出表4）、所有主家族による「封鎖的所有」は必須条件とはしない。

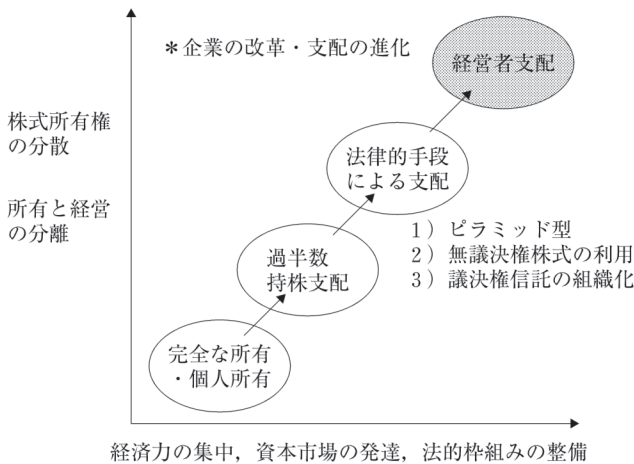
第1節 ファミリービジネス論の視角設定

1. 三つのモデル

最初に、近代株式会社における「所有と経営の分離」を、1930年前後の米国における非金融会社200社の分析を通じて明らかにした、バーリーとミーンズの『近代株式会社と私有財産』（バーリー／ミーンズ [1958]）をとりあげておきたい。彼らの関心は、一方で国民経済規模の拡大に伴って経済力の集中が生じ、他方で株式所有権の分散化が生じるなかで、企業の所有と支配の関係がどうなっていくのか、その仕組みの解明にあった。その議論は図1に示したとおりである。

彼らによれば、企業の所有と支配の相互関係は五つのカテゴリーに区分され、上位200非金融会社のカテゴリー別分布は、次のようであった（バーリー／ミーンズ [1958: 第1篇第5章]）。(1)所有と支配が未分離のほぼ完全な所有もしくは個人所有（Private ownership：200社のうち企業数の6%，資産合計額の4%）。(2)所有と支配の分離が始まる過半数持株支配（Majority control: 同5%，2%），(3)ピラミッド型支配，無議決権株式の利用，議決権信託の組織化のいずれかの法律的手段による支配（Control through a legal device：同21%，22%），

図1 パーリー&ミーンズの「経営者支配論」



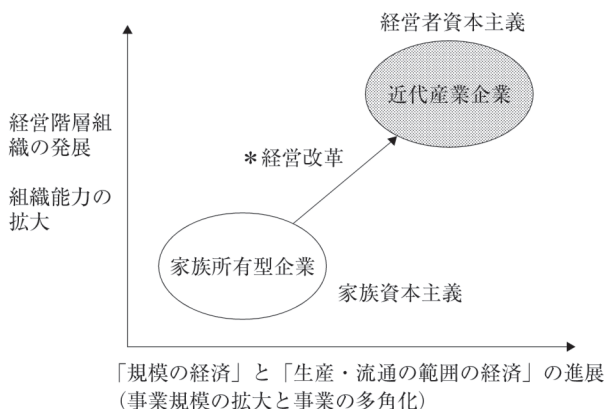
(出所) 筆者作成。

(4)個人または集団が株式投資を通じて会社を事実上支配する少数持株支配 (Minority control：同23%，14%)。(5)株式所有権がきわめて分散しているため、所有から切り離された経営者が企業を支配する経営者支配 (Management control：同44%，58%)。

ここで注目すべきは、パーリーとミーンズが、米国における大企業において半数近くがすでに経営者支配に移っている事実を、大量観察にもとづいて確認した点である (パーリー／ミーンズ [1958: 112-118])。同時に強調すべきは、彼らが(1)から(5)への移行を、近代株式会社をとりまく法律的手段の整備に伴う「企業支配の進化」(the evolution of control)と捉え、しかもその移行を不可逆的な動きと見なした点にあった。

一方、パーリーやミーンズと同様に個人所有から経営者支配への移行に着目し、これを家族資本主義から経営者資本主義への移行であると主張したのが、チャンドラーである。もっとも彼は、所有の分散をそれほど重視しない。むしろ彼が重視するのは、「所有と支配の分離」ではなく、近代産業企業にお

図2 チャンドラーの近代産業企業と経営者資本主義



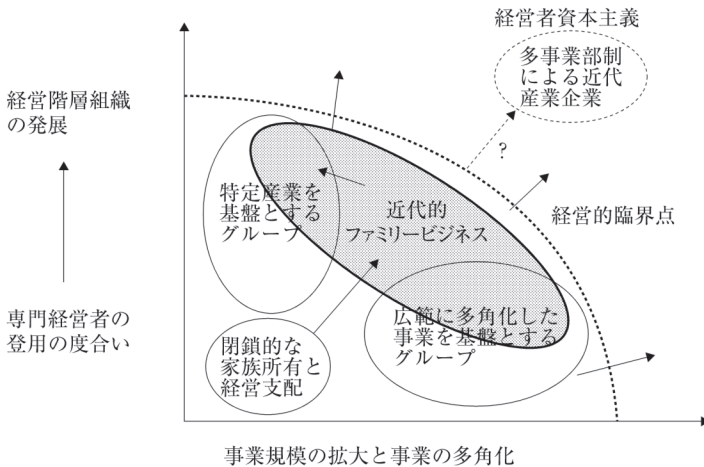
(出所) 筆者作成。

ける「所有と経営体制の相互関係」のほうである (Chandler [1986: 38])。とりわけ彼は、大量生産・大量消費・大量輸送に特徴づけられた産業資本主義のもとでは、経営階層組織 (managerial hierarchies) の発展が不可欠であることを強調した (チャンドラー [1979])。

この問題を発展させた大著『スケール・アンド・スコープ』(原著1990年)では、彼は次のように述べている。すなわち、産業資本主義段階の企業家は、第1に範囲の経済を十分に利用できるほどの大規模な生産設備への投資、第2に全国的・国際的なマーケティング・流通網への投資、そして第3に生産と流通を監視・調整し、あるいは将来の生産と流通のために計画を立案し資源を配分する役割を果たす経営者、もしくはマネジメントへの投資の三つが必要である。そして、このマネジメントへの投資こそが近代産業企業を生み出す基本要件であったと述べた (チャンドラー [1993: 6-7, 18])。

そこで、チャンドラーの議論を整理すると、図2のように描くことができるだろう。縦軸には「所有と経営の分離」に代えて「経営階層組織の発展」を、そして横軸には「規模の経済、範囲の経済の進展」をとることができる。

図3 ファミリービジネスの発展モデル



(出所) 筆者作成。

ところで、ここで当然問題になるのは、「所有と経営の分離」が進まないにもかかわらず、部分的に専門経営者を導入し、事業の拡大や多角化を実現してきた、東アジアやラテンアメリカにおけるファミリービジネスの存在をどう理解するかである。そのためにタイの実態を念頭に置きながら作成したのが図3である。

2. ファミリービジネスの類型化と「経営的臨界点」

図3では、縦軸、横軸とも図2のチャンドラー・モデルにならっている。ただし、タイの実態に即していえば、縦軸の経営階層組織の発展は専門経営者の登用の度合いを指し、横軸の規模の経済、範囲の経済の進展は事業規模の拡大と事業の多角化を示すものとする。

さて、第二次世界戦後のタイにおけるファミリービジネスの発展をみると、事業基盤については、農産物輸出やアグロインダストリー、不動産業など特

定の事業に相対的に特化してきたグループ（特化型）と、技術的関連を相互にもたない多数の業種にコングロマリットの的に事業を多角化させてきたグループ（コングロマリット型）、そして、その中間に位置するグループ（準コングロマリット型）の三つに分けることができる⁽³⁾。

一方、経営体制をみると、主要な経営ポストを創業者一族が排他的に独占する場合（閉鎖型、権威主義型）、創業者一族を含む専門経営者を部分的に登用する場合（ハイブリッド型）、企業内部の有能なスタッフや外部の専門経営者を積極的に登用し、彼らとの連携をより重視する場合（オープン型、経営者企業指向型）の三つのパターンに分類することができた。そして、タイのファミリービジネスは、チャンドラーたちが欧米諸国の経験をもとに想定する近代産業企業へと単線的には移行せず、グループ内部の経営改革などをへて、「近代的ファミリービジネス」へと発展を遂げてきたと理解するのが、図3に示したモデルである。

さらにこの図では、ファミリービジネスが事業の拡大の過程で、(1)投資資金、(2)人的資源、(3)生産技術と情報知識という三つの経営資源で直面する限界を「経営的臨界点」として捉え、破線の円弧で描いている。「臨界点」というのは、言葉の本来の定義にしたがえば、ある物質の物理的性質が不連続的に変化する点をさす。したがって、ファミリービジネスの「臨界点」とは、ファミリービジネスがその企業形態を続けることができるぎりぎりの領界線を示す。つまり、「臨界点」は条件次第で上に引き上げることができるが、これを克服もしくはクリアすることはできない。クリアするということは、ファミリービジネスが限界を超えて進化するのではなく、ファミリービジネスであることをやめること（不連続変化）を意味するからである。

さて問題は、この「経営的臨界点」が各国の状況に応じて、いつ、どの段階で顕在化するかであろう。注目したいのは、この経営的臨界点に達する時期はタイの場合、思いのほか遅く、しかも臨界点の天井も思いのほか高いという事実であった。別言すれば、国内外の経済的条件、政府の政策、所有主家族自身の主体的努力が、図3に即して言えば、経営的臨界点の円弧を外に

向けて押し拡げ、そのことが当初想定された経営諸資源の制約を緩和し、ファミリービジネスの発展を可能にさせてきたと推測できるのである。この点は第3節で改めてとりあげることにしたい。

3. ファミリービジネスとタイ経済

ここで、ファミリービジネスがタイの経済にどのような地位を占めているのか、表1を使って簡単に紹介しておこう。筆者の調査によれば、特定の家族が所有支配する上位100グループの合計売上高が名目GDPに占める割合は、1979年が30%、1997年が36%、そして通貨危機をへた2000年においても36%であった⁽⁴⁾。したがって、ファミリービジネスの存在は、タイ経済をみていくうえで依然として重要である。ところが、対象を単体の大企業に移すと、様相は大きく異なる。表1が示すように、金融を含めた上位100企業のなかで、かつ特定所有主家族に所属する大企業の数、1979年の55社、1997年の56社、2000年の38社と推移し、とくに同期間の売上高合計に占める比率は、1979年の42%から1997年の53%へといったん上昇したあと、2000年には33%へと大きく低下しているからである。逆に、通貨危機後に大きく伸びたのは、外国人企業と不良債権処理に失敗した銀行を管理下においた国営・公企業の二つのグループであった。

しかも、同じ大規模なファミリービジネスの間でも、その経営形態の特徴に注目して「閉鎖型」「ハイブリッド型」「オープン型」の三つに分けると、通貨危機後、「閉鎖型」もしくは狭義のファミリービジネスが比重を下げ、「オープン型」が比重を高めていることが、表1から判明する。したがって、ファミリービジネスの重要性は依然として高いとはいえ、国民経済に占める地位やグループの内実、最近では大きく変わりつつある事実、もっと注目する必要がある。この点は第4節で実態に即して紹介していきたい。

表1 タイにおけるファミリービジネスの比重

(1) 金融系企業を含む売上高上位100社の分布

(%)

	1979年	1989年	1997年	2000年
(1) 企業数の分布				
国営・公企業の傘下企業	2.0	5.0	9.0	13.0
特定家族に所属する企業*	55.0	57.0	56.0	38.0
独立系タイ企業	13.0	3.0	5.0	4.0
外国人企業	33.0	33.0	30.0	45.0
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0
(2) 売上高合計の分布				
国営・公企業の傘下企業	7.6	14.9	15.7	19.3
特定家族に所属する企業*	41.9	50.1	52.9	33.2
独立系タイ企業	7.3	3.0	2.1	1.9
外国人企業	43.2	32.0	29.2	45.7
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0

(2) 上位100家族・グループの経営形態別の分布(トータルスコア方式)

	グループ数の分布		合計スコアの分布	
	1997年	2000年	1997年	2000年
閉鎖型①	47	47	1,214,767	746,732
ハイブリッド型②	29	29	2,805,097	2,047,888
オープン型, 国営企業③	24	24	1,807,837	2,146,088
合 計④	100	100	5,827,701	4,958,706
①／④ (%)	47.0	47.0	20.8	15.1
②／④ (%)	29.0	29.0	48.1	41.3
③／④ (%)	24.0	24.0	31.0	43.6

(注) (1) 「特定家族に所属する企業」とは、各企業の「究極の所有主」が、1997年のデータにもとづき検出した上位212の所有主家族に所属する企業を指す。

(2) 上位100家族・グループの分類は、所有主家族の経営支配の強さと、専門経営者の登用の度合いに応じて、①閉鎖型、②ハイブリッド型、③オープン型（国営・公企業グループやサイアムセメント・グループもここに含める）の三つに分ける。

(3) トータルスコアとは、各グループの総資産の50%、売上高合計の40%、所有主家族保有の株式時価総額の10%を合計したもので、単位は100万バーツ。算出の根拠は末廣[2003b]を参照。

(出所) 上位100社の分布は筆者の調査、上位100家族・グループの経営形態別分布は末廣[2003a: 270]。

第2節 企業形態の存続：所有，経営支配，事業の継承

特定の家族であれ，複数の家族であれ，企業を立ち上げたあと事業を拡大しようとするれば，資本金規模を増加させることになる。この過程で創業者一族の所有比率が下がり，経営に対する支配も低下する蓋然性は高い。さらに創業者の死去や引退によって世代交替が生じたとき，適当な後継者の不在や相続をめぐる争いといった理由によって，ファミリービジネスは大きな危機を迎えることになる。この点についてタイではどのように対応してきたのか。以下，所有権の確保，経営支配権の維持，事業の継承の順に検討してみよう。

1. 株式所有権の確保：ピラミッド型支配と株式相互持合い

所有権の確保で最も原初的な形態は，企業の株式を公開しないで，特定家族の成員が株式を閉鎖的に保有しつづける場合である。その典型的な事例は，1933年に設立され，現在に至るまでタイを代表するビール醸造会社のブンロート社 (Boon Rawd Brewery Co., Ltd.) にみることができる (末廣・南原 [1991: 第8章])。同社は設立時，複数のメンバーによって発起されたが，中心人物であったプラヤー・ピロムパクディ (ブンロート・セータブット，1872-1950年) の死後は，その一族であるピロムパクディ家が所有と経営の双方をほぼ完全に独占するに至った。ブンロート社の登録資本金は，過去20年間以上，60万バーツ (6000株) のままであり，売上高が109億バーツに増加している2000年現在でも，資本金は変わっていない。株式は非公開で，株主の数は128名を数えるが，うち創業者の二代目から四代目に至るまでの計16名の個人のみで計72%を，さらに親族を加えると合計80%を保有する⁽⁵⁾。

しかし，仮に株式非公開であっても，世代交替や中核企業の上場を契機に，所有の分散化が進む可能性がある。そうした分散化を防止するためにしばしば採用されてきたのが，創業者一族が排他的に所有する家族投資会社，ある

いは純粹持株会社や事業会社兼持株会社の活用であった。そしてこの家族投資会社や持株会社のもとに、多数の傘下企業を配置するのである。バーリーとミーンズが法律的手段による支配の第一形態として掲げた「ピラミッド型支配」(the device of pyramiding)が、まさにそれであった(バーリー／ミーンズ [1958: 92-93])。家族投資会社は、1960年代半ばごろから設立が始まり、大規模なファミリービジネスの大半は、家族名、創始者、息子娘の名前をつけた企業をもっている(表2を参照)。

一方、本社機能を兼ねた持株会社の第1号は、タイの「消費財王」の異名をとるサハ・グループが、1972年に設立したSaha Pathana Inter-Holding PLC (SPI社、1977年に上場)であろう⁽⁶⁾。同社は上場後、株式の一部を機関投資家や一般株主に公開しており、通常、年次報告などに記載が義務づけられている「株主上位10名」の情報をみると、所有主家族とその関連企業が計38%、機関投資家が15%であった。ところが、SPI社は株式を広く分散している。そこで株主の対象を上位40名にまで拡大し(投資家向け有料情報)、各株主の「究極の所有主」を詳細に検討すると、所有主家族全体の株式保有率は、じつは62%にも達することが判明した(表3を参照)。

具体的には、所有主家族であるチョークワッタナ家ほか6家17名が19.98%、家族投資会社2社が16.19%、グループ内公開株式会社5社が17.09%、同非公開株式会社6社が8.77%であった。一方、メルリリンチやニューヨークヨーロッパ銀行、チェース銀行などの投資ファンド＝機関投資家の合計は20.27%、0.5%未満の「少数株主」856名の合計も16.16%と、経営に影響を与えるほどの比率には達していない。そして、このSPI社は直系の子会社(株式非公開)32社と、Thai President Foods PLCなど九つの準コア企業(株式公開)に出資し、準コア企業の下にさらに多数の非公開株式会社がぶらさがるという、ピラミッド型支配とグループ内企業による株式の相互持ち合いを組み合わせた重層的な所有構造をとってきた(末廣 [2003a: 286-289])。

ほぼ同様の構図をとっているが、持株会社の株式を公開していない事例が、CPグループの「チャルンポーカパン・グループ社」(Charoen Pokphand Group

表2 タイ・ファミリービジネスの家族投資会社、持株会社、出資会社

グループ名	所有主家族	家族投資会社	持株会社・出資会社
バンコク銀行	ソーボンパニット	Chattri Sophon Co., Ltd. (66); Watana Chotchee (70); Watana Chote (70); Sophon Investment Co., Ltd. (73)	Bangkok Bank PLC (CO: 44, L75); Bangkok Insurance PLC (CO: 47, L78)
タイ農民銀行	ラムサム	Sombat Lamsam Co., Ltd. (47)	Thai Farmers Bank PLC (CO: 45, L76); Loxley PLC (CO: 39, L94)
アユタヤー銀行	ラッタナラック	C.K.R. Holding Co., Ltd. (65); C.K.S. Holding Co., Ltd. (69); Ratanarak Co., Ltd. (73); Thun Mahalap Co., Ltd.; Mahachoke Co., Ltd.	Bank of Ayudhya PLC (CO: 所有主家族買収58年, L77); Ayudhya Investment & Trust PLC (CO: 74, L78)
バンコク・メトロポリタン銀行 (BMB)	テーチャパイブーン	Tejapaibul Co., Ltd. (67); Udane Sombat Co., Ltd. (70); Paibul Thanakit (78)	Bangkok Metropolitan Bank PLC (CO: 50, L75);
イタルタイ	ガンナースト	ItalThai Holding Co., Ltd. (70)	ItalThai Industrial Co. (HX: 55); Ital-Thai Development PLC (CO: 59, L94)
サハ (SPI)	チョークワッタナ	Chokwatana Co., Ltd. (72); I.D.F. Co., Ltd.	Saha Pathana Inter-Holding PLC (HP: 72, L77); Saha Pathana Pibul PLC (HX: 51, L78)
サハユニオン	ダラカーノン	Darakanon Co., Ltd. (67)	Saha Union PLC (HX: 72, L75)
シーフエンフン	シーフエンフン	Boonsong Co., Ltd. (69); Sri Brothers Co., Ltd.	Thai-Asahi Glass PLC. (CO: 63, L89); Cathay Trust Co. (CO: 66)
CPグループ	チアラワノン	J. P. & Son (75); Montri & Sons Limited Partnership (75); C.P. Inter Holding Co., Ltd.; Thana Holding	Charoen Pokphand Group Co., Ltd. (HP: 本社機能統合, 90年)
ホンイヤーセン・TPI	リアオバイラット	Liaopairat Enterprise Co., Ltd. (73)	Hong Yiah Seng (Thanapornchai) (HX: 1946); Thai Petrochemical Industry PLC (CO: 78, L95).
ベタグロ	テーパイスットポン	Taepaisitpong Co., Ltd. (73)	Betagro Holding Co., Ltd. (HX: 67)
スンファセン	ダムヌーンチャーニワニット	Soon Hua Seng Holding Co., Ltd.	Soon Hua Seng Co., Ltd. (HX: 71)
レームトーンサハガーデン	カナタナワニット	Yongsak Co., Ltd.	Laem Thong Corp. (HX: 73)
セントラルデパートメント	チラーティワット	Central Holding Co., Ltd.; Rainbow Global Holding Co., Ltd.	Hang Central Department Store Co. (HX: 68); C.R.C. Holding (HP: 96)
オーソットサパー	オーサタスクロ	Osathanugrah Holding Co., Ltd.; Osapha Holding Co., Ltd.	Osothsapha Co., Ltd. (HX: 74)
バンコクランド	カンチャナパート	Kanchanaphas Co., Ltd.	Bangkok Land PLC (CO: 73, L92); Tanayong PLC (CO: 68, L91)
ドゥシタニ・グループ	ピヤウイ	Piyachan Co., Ltd.; Chayothan Co., Ltd.; Chanin Co., Ltd.	Dusit Thani PLC (HX: 66, L75)
SHINグループ	チナワット	Ample Rich Investment (シンガポール)	SHIN Corporation (HP: 本社機能統合, 99年)

(注) H P : 純粋持株会社 (本社機能を兼ねる), HX : 事業会社兼持株会社, CO : 中核事業会社兼出資会社。

PLC は公開株式会社 (上場企業) を指す。かつこ内は設立年, L のあとは上場年を示す。
(出所) 筆者のタイ証券取引所での調査, 筆者のタイ企業データベース (1979~2000年) より作成。

表3 Saha Pathana Inter-Holding Public Companyの所有構造 (2000年4月4日)

株 主	%	備 考
チョークワッタナ家 3 名	2.48	李福表の三男。サハ・グループの創業者ティアム（李興添）の家系
プームサックウドムシン家 3 名	6.24	ティアムの養子ガムトンの家系
クリアングプララッタナー家 1 名	0.67	李福表の次男の家系
タナサーラシン家 6 名	3.91	李福表の四男の家系
ゴーンワッタナー家 3 名	1.97	李福表の五男の家系
マヌーンボン家 1 名	2.90	李福表のその他の家系
その他親族	1.81	
Chokwatana Co., Ltd.	13.63	チョークワッタナ家の家族投資会社
I.D.F. Co., Ltd.	2.56	チョークワッタナ家の家族投資会社
Saha Pathana Phibul PLC	6.00	サハ・グループの公開株式会社
I.C.C. International PLC	5.76	サハ・グループの公開株式会社
New City (Thailand) PLC	2.07	サハ・グループの公開株式会社
Saha Union PLC	1.81	サハ・グループの公開株式会社
Pan Asia Footwear PLC	1.45	サハ・グループの公開株式会社
グループ内企業株式非公開 6 社	8.77	サハ・グループの非公開株式会社
(1) 所有主家族小計	62.03	
Bank of New York Europe Limited	5.59	海外機関投資家
Merrill Lynch Pierce Fenner	5.00	海外機関投資家
State Street Bank and Trust Limited	4.11	海外機関投資家
Chase Nominees Limited	1.58	海外機関投資家
HSBC (Singapore) Nominees Limited	1.52	海外機関投資家
Bank of Tokyo-Mitsubishi (ルクセンブルグ)	1.26	海外機関投資家
Bank of New York Nominees Limited	1.21	海外機関投資家
(2) 海外機関投資家小計	20.27	
(3) 少数株主856名合計	16.16	
(1) (2) (3) 合 計	98.46	

(注) 少数株主は、発行株式総数の0.5%未満を保有する株主で、全株主897名中、856名を占める。

(出所) タイ証券取引所 (SET) に提出された上位40名の株主名簿 (2000年4月) より筆者作成。

株主の判別は筆者の独自の調査による。末廣・南原 [1991: 159] の家系図も参照。

Company: CPG社)である。CPG社は、もともと飼料関連資材の販売会社として1976年に設立されたが、1979年に家族投資会社に改組され、さらに1990年1月に大幅な増資(13億8200万バーツから140億バーツ)をへて、純粹持株会社へと再編された。このCPG社の所有構造を仔細にみると、創業者一族のチアラワノン家14名が合計84.26%, グループ内企業7社が5.21%, グループの功労者・経営幹部34名が10.53%を、それぞれ保有していた(末廣・ネーナパー [2002: 358-359])⁽⁷⁾。

CPグループは、このCPG社を通じて、アグロインダストリー全体を統括する上場企業Charoen Pokphand Foods PLC (CPF社)に31.40% (グループ内関連企業の出資を加えると計48.16%に上昇), もうひとつの上場企業で、通信事業全体を統括するTelecomAsia PLC (TA社)に22.04% (同様に、グループ内関連企業の出資を含めると計37.59%)を、それぞれ出資する⁽⁸⁾。そして、CPF社のもとには計30社の傘下企業が、TA社のもとには計33社の傘下企業が連なるという構造をとった(末廣・ネーナパー [2002: 359])。このように株式を公開した上場企業を含むピラミッド型支配と株式の相互持ち合いの組み合わせは、近代的ファミリービジネスを支えるひとつの重要な要件であることに注意しておきたい。

2. 経営支配権の維持：取締役会会長とCEOの同時支配

次に、ファミリービジネスは、その経営支配権をどのように維持してきたのか。たとえば、先に紹介したブンロート社の場合には、株式所有の72%を保有している創業者一族が、取締役会の会長、社長を含め九つのポストのうち八つを独占した(末廣 [2003a: 274-277], Thanawat [2000: 284-295])。実際、タイにおける主要ファミリービジネスの半分近くは、所有主家族が株式のマジョリティを掌握し、そのことを前提に経営支配権の維持も図ってきた。筆者の独自の調査にもとづく表4によれば、1997年に総資産、売上高、保有株式時価総額の三つからみて、上位100家族・グループに含まれる91のファミ

リービジネスのうち、中核企業の株式を公開していない33グループの場合には31グループが、そして中核企業を上場している58グループでも、そのうち15グループが、それぞれ株式の50%以上を保有していた。

問題は、ファミリービジネスが事業を拡大し、さらに中核企業の上場を進めるなかで、株式所有の分散化が生じたとき、どのようにして経営支配権の維持を図ってきたのか、その点である。この点を考えるうえで看過すべきでないのは、アメリカとタイではその経営体制が根本的に異なっているという点である。アメリカでは株主と株主総会に大きな権利が認められ、株主が取締役を選出する。そして、取締役会（とりわけ会長）と経営陣から独立した監査委員会の二つは、経営最高責任者（CEO）をはじめとするトップ経営陣の行動を監視することが義務づけられ、他方、経営を委託されたCEOは、そのもとにいる中級経営幹部（これをオフィサーと呼ぶ）を統括する。取締役会と経営執行委員会は、その権限も機能も峻別され、前者が株主の利益を代弁して後者の行動を規律づけるのが、アメリカでいうところの「企業がバナンス」であった（図4を参照）。

ところが、タイでは様相が一変する。公開株式会社法では株主総会や取締役の権限と義務を、欧米にならって規定しているとはいっても、その役割は弱い。アメリカと大きく異なる点は、取締役会と経営執行委員会のメンバーが多くの場合、重なっており（図4を参照）、同時に取締役会会長も、取締役社長も、所有主家族の総帥なり成員がしばしば継続的に支配してきたという事実である。また、取締役会会長職を所有主家族が支配していない場合には、企業の対外イメージの向上を図るために、名望家や軍・警察高官の退役者を任命することが多かった。つまり、取締役会は経営陣を株主の立場から監視するのではなく、むしろ経営陣をサポートし、逆に経営執行委員会の主力メンバーは、取締役会のメンバーを兼ねつつ（kammakan borihan, Executive Director）、経営を全面的に管理するというのが、タイ企業の基本的な特徴であった。

この点を念頭に置いて、取締役会会長と社長（CEOを含む）、もしくは社長

表4 タイ上位100家族・グループの中核企業の株式保有と取締役会構成

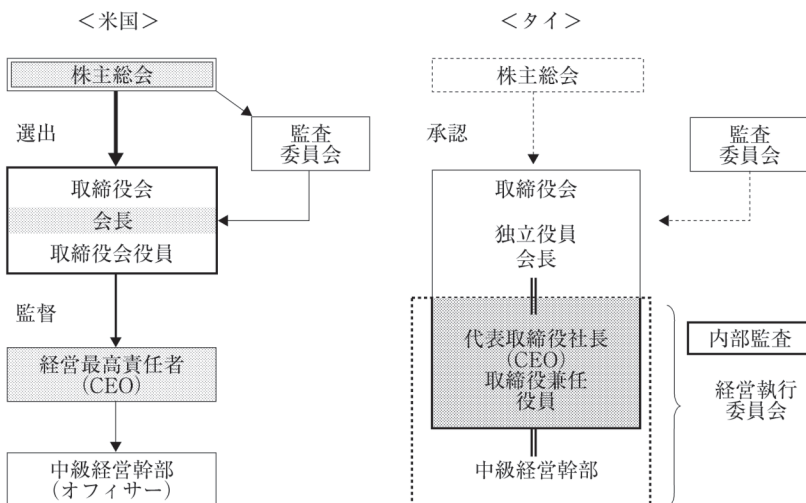
所有主家族の経営支配 (役職とその比率)	合計	所有主家族の株式保有比率				
		70%以上	50～69%	30～49%	10～29%	10%未満
(1) 非公開株式会社						
会長と社長 (CEO) を支配	27	17	10	0	0	0
会長もしくは会長と役員	4	3	0	1	0	0
社長もしくは社長と役員	1	0	1	0	0	0
役員のみ就任	1	0	0	1	0	0
小 計	33	20	11	2	0	0
役員1/2以上	20	15	5	0	0	0
役員1/3以上, 1/2未満	8	3	5	0	0	0
役員1/3未満	5	2	1	0	0	0
小 計	33	20	11	2	0	0
(2) 公開株式会社	0					
会長と社長 (CEO) を支配	25	2	6	14	2	1
会長もしくは会長と役員	11	0	3	3	3	2
社長もしくは社長と役員	19	2	2	5	4	6
役員のみ	3	0	0	1	1	1
小 計	58	4	11	23	10	10
役員1/2以上	9	2	4	1	2	0
役員1/3以上, 1/2未満	21	1	2	13	2	3
役員1/3未満	28	1	5	9	6	7
小 計	58	4	11	23	10	10
(3) 合計	91	24	22	25	10	10
会長と社長 (CEO) を支配	52	19	16	14	2	1
会長もしくは会長と役員	15	3	3	4	3	2
社長もしくは社長と役員	20	2	3	5	4	6
役員1/2以上	29	17	9	1	2	0
役員1/3以上, 1/2未満	29	4	7	13	2	3

(注) 100家族・グループのうち、国営企業の傘下グループ5と、データ不足の家族4を除く91グループの集計。

(出所) 筆者の1997年現在のトータルスコア上位100家族・グループの「取締役・経営陣一覧」より集計。

に代わる経営支配人にだれが就任しているのか、所有主家族であるのかどうかを、タイにおける外国人企業を除いた上位100グループについて整理したも

図4 アメリカとタイの経営組織図



(出所) 筆者作成。

のが先の表4である。この表をみると、91のグループのうちじつに52のグループで、所有主家族が会長と社長の双方の職を押さえ、58のグループで役員ポストの3分の1以上を掌握していることが判明した。さらに、中核企業の株式保有率が30%以上50%未満で、かつその株式を公開している23グループのうち14のグループでも、会長と社長の双方を独占するという事実が確認できたのである⁽⁹⁾。

3. 事業の継承：「意思」をもった段階的継承

最後に、ファミリービジネスにおける事業の継承の問題をとりあげておきたい。ファミリービジネスが企業形態として存続する必要要件は、創業者がその事業を自分の家族成員に支障なく継承させることができるかどうかである。仮に創業者の世代で終われば、その企業はチャンドラーがいう「個人企

業」(a personal enterprise)の段階にとどまる。彼は企業を分類する際に「創業者世代の企業」もしくは「企業者企業」(an entrepreneurial enterprise)と、「創業者一族によって継承された企業」もしくは「家族企業」(a family enterprise)を明確に区別した(Chandler [1976], チャンドラー [1993: 201])。

ところで、創業者世代の企業が家族企業へと発展するためには、ファミリービジネスが抱える組織面での脆弱性、つまり世代交替に伴う事業分割の危機をうまく回避する必要がある。この世代交替に伴う危機は、(1)財産相続をめぐる争いと、(2)後継者の任命をめぐる争いの二つの側面に分けることができるだろう。最初の相続をめぐる創業者一族内部の争いは、米国はもとよりインドなどでもしばしば問題となり、相続争いが結果的に事業の分裂や崩壊に発展することも珍しくなかった⁽¹⁰⁾。この点は、均分相続を原則とする華僑・華人系のグループでも、当然問題となりえる。

しかし、少なくともタイでは、彼らは「家族成員の財産持ち分の相続」と「家族全体の事業の継承」を明確に区別することで、創業者の引退や死去に伴う家族内の利害対立を巧みに回避してきた。つまり、株式などの金融資産は均等もしくは比例按分的に配分するが、グループ内の会社や事業は分割せず、特定の人物に継承させる方法をとったのである。しかもタイでは、多角化した事業全体を統括するために、法的な根拠は何もない「グループ会長」、「グループ総帥」という地位を新たにつくりだしてきた。

たとえば、セントラル・グループの場合には、創業者であるティアン(鄭汝常)が1968年に死去すると、長男のサムリット(鄭有華)が「グループ会長」に就任し、次にサムリットが肺がんで死去すると、次男のワンチャイ(鄭有英)が同じ地位を引き継いだ。セントラル・グループは、一方で、百貨店事業、ホテル事業、不動産事業など、主要事業ごとにティアンの息子たちが分担して事業を管理し、他方で、家族事業の投資計画全体を定期的に議論する「家族会議」(Family Council)を独自にもっていることで知られる。そのうえ、「グループ会長」が全体の意思統一を図ることで、三世代を含めると合計80名に達する家族成員のあいだの利害対立を調整しているのである⁽¹¹⁾。

同様の動きは、創業者ティアム（李興添）の引退後、三男ブンヤシット（李文祥）を家族会議の場で「グループ総帥」に任命したサハ・グループ（Somchai [1990: 179-192]）や、創業者チア・エックチアウ（謝易初）の死後、1989年に四男タニン（謝國民）を「グループ会長」に選出したCPグループなどにもみることができる（Thanawat [2000: 108-109]）。

さて、世代交替に伴うもうひとつの危機は、事業の継承権をめぐる問題である。中国の伝統的な家族原理にしたがえば、長男は家・父祖の「祭祀」を継承（承祀）する義務を有するものの、家業を継承（承業）するのは男性であれば誰でもよい。この点は財産の相続と事業の継承を「家督」という概念のもとに統合し、かつ長男が家督・家業・家名の三つをセットで引き継ぐ日本のような長子支配とは大きく異なっている（末廣 [2003b: 114]）。

一方、筆者の調査によれば、タイの経済を支配する212の主要ファミリービジネス型グループ（大半の所有主が華人かタイ系華人家族）を世代別にみると、創業者世代が89、第二世代が102、第三世代以降が16、不明が5であった（末廣 [2003b: 111]）。この212のうち第二世代以降に所属し、かつデータが判明する111グループについてみると、「長男」が事業を継承している場合が54であった。また総帥が創業者世代に所属するが、すでに長男を後継者に決めている事例（創業者が会長で長男が社長のような事例）が、89のうち24を数えた（末廣 [2003b: 115]）。先に「グループ会長」の指名でみたケースは、たまたま三男や四男であったものの（そのことは、事業の継承における能力主義を示唆する）、タイの主要グループにおいては、「長男」が事業を引き継ぐ場合が最も多かったのである。

このことは、兄弟間や親族間で起こりえる事業の継承をめぐる争いを事前に回避するために、タイの華人グループが、伝統的な家族原理ではなく、意図的に「長男」を重視してきたことを示唆している。言い換えると、創業者が主として長男を後継者に早くから指名し、兄弟間の役割分担も決めることによって、事業の分裂を回避していると見なすことができた。「1回きりの財産の相続」ではなく、「段階的な事業の継承」（本書第5章の星野論文を参照）

を実施することで、ファミリービジネスを維持してきたのである⁽¹²⁾。

第3節 「経営的臨界点」への対応

第1節で述べたように、ファミリービジネスが自分たちの事業を拡大し多角化していくと、その過程で利用できる経営諸資源の制約、つまり「経営的臨界点」が顕在化する。直面する主な問題は、(1)増大する投資資金の調達、(2)経営ノウハウや専門知識をもった人材の確保、(3)新しい生産技術や商品・市場に関する情報知識の導入、の三つである。これらの制約に対して、タイのファミリービジネスはどのように対応してきたのだろうか。つまり、「経営的臨界点」を克服するのではなく、どのように緩和してきたのだろうか。

1. 投資資金の不足への対応

第1の臨界点は、投資資金の調達に伴う困難さである。一般に企業が必要とする資金の調達源には、所有主やその家族の手持ち資金、企業の内部留保、グループ内の企業間信用、株式発行、社債発行、銀行借入れの六つがあり、この順番で調達コストは上昇していく。したがって、資本市場が未発達のあいだは、最初の三つ（内部金融市場）と銀行借入れに依存し、資本市場の発達に伴って、調達コストの高い銀行借入れから調達コストのより安い株式発行に向かうというのが、企業金融の一般的な傾向であった（三重野 [2002]）。タイの場合も、当初は所有主家族の手持ち資金を利用して事業を立ち上げ、事業の拡大に伴って内部留保や企業間信用、そして銀行借入れへの依存へと調達源を拡充していった。この過程で注目すべきは次の二つである。

一つ目は、タイでは少数の政府系銀行を除くと、商業銀行は顧客の預金を担保に、これを超える融資を行う「当座貸越」の形態をとり、大口の預金者には市中より有利な金利で、しかも運転資金だけではなく設備投資資金も貸

し出すという方法をとったことである。その結果、特定の商業銀行と特定のファミリービジネスの間には、恒常的な関係が生まれた。とりわけバンコク銀行と農産物輸出のホンイヤーセン、スンプアセン、アグロインダストリーのCPグループ、果実缶詰のナーナーパン・グループ、自動車のサイアムモーターズ・グループ、繊維のスックリー・グループ、製粉・鉄鋼のメトロ・グループなどの間には、融資を通じて緊密な関係が生まれ、逆に、ホンイヤーセンやサイアムモーターズ、そしてナーナーパンなどは、グループ総帥がバンコク銀行の取締役役員に就任した⁽¹³⁾。そして、いったん緊密かつ安定的な関係が生まれると、これらのグループは厳格な審査を受けることなく、銀行から必要とする資金を容易に借り入れることができた。

二つ目は、グループ内の内部留保や企業間信用といった内部金融市場の活用である。たとえば、繊維のスックリー（呉翰翔）を例にとると、事業の初期には日本のメーカー、商社と合併で中核企業（Thai Blanket Industry Co., Ltd.: TBI社）を立ち上げ、その後はTBI社の利益を配当に回さず、ほかの企業との新しい合併事業の設立資金や運営資金に回し、これを繰り返すことで短期間のうちに、急速に傘下企業を増やしていった（Suehiro [1989: 236-239]）。しかもタイの投資奨励法は、1980年代初めまでは、奨励企業に対して1回しか税制上の恩典（法人税や機械輸入税の免除）を与えなかったため、奨励を受けようとする企業は、同一業種同一製品であっても企業を次々と新設し、繰り返し税制上の恩典を受ける方針をとった。

ところが、1980年代末から政府が金融の自由化に踏み切り、同時に株式ブームや土地ブームを前提とする未曾有の経済ブーム期に入ると、ファミリービジネスの資金調達源はいっきょに広がった（末廣 [2002a]）。具体的には、株式ブームを利用した企業の上場とそれによる巨額のプレミアム収入やキャピタルゲインの取得、地価が急上昇する土地を担保とした国内銀行からの借入れ、資本取引の自由化に伴う外貨建て資金の海外からの取り入れ、海外の銀行が組むプロジェクト・ローンの利用などがそうであった。

たとえば、1977年に500万バートの資本金でCPグループ内に設立された

C.P. Feedmill Co., Ltd.を例にとってみよう。同社は、1984年に3億バーツ（30億円）の普通株を発行し、同時に株式を公開して名前をBangkok Agro-Industrial Products PLC（BAP社）に変えた。BAP社は1987年から北タイを拠点に大規模な垂直統合型のプロイラー製造に着手するが、1株10バーツの株式は、1984年に36バーツ（これだけで巨額のプレミアムが発生する）で発行され、事業計画が公表された1987年には296バーツにまで上昇した。その結果、同社は株式発行、プレミアム収入やキャピタルゲイン、そして、1987年に4回にわたって発行した社債1億6000万バーツ（利率9.5%）を利用して、巨額のプロジェクト資金を確保することができたのである（SET [1992: 14-22]）。

2. 人的資源の不足への対応

第2の臨界点は人的資源の不足、とりわけ経営組織の階層化を支える専門経営者層の不足である。こうした人材不足に対応するためには、(1)所有主家族の中での専門家の育成、(2)企業内部からのリクルート、(3)グループ外からの招聘・引き拔きの三つが考えられる。ここでまず注目しておきたいのは、高等教育が未発達であり、経営管理者層の外部市場も未発達であったタイでは、創業者たちはまず自分の子弟をアメリカなどの海外に送り出し、経営学（MBAを含む）、会計学、金融保険学、工学などを学ばせ、彼らの帰国を待って経営組織の改革や新規事業への進出を図った事実である。

典型的な事例は、ホンイヤーセン（鴻益成）=TPIグループの発展にみることができ⁽¹⁴⁾。もともと、創業者ボーン・リアオパイラット（廖景暉）の世代には、農産物輸出、繊維製品輸入、麻袋製造、保険などを事業の基盤にしていた。ところが、ボーンの長男プラチャイ（廖漢渲。1944年生、カリフォルニア大学バークレー校工学部修士）、次男プラティープ（廖漢民。1946年生、スタンフォード大学工学部修士）、三男プラムワン（廖漢然。1949年生、カリフォルニア大学石油化学博士）、四男プラヤット（廖漢麟。ミシガン大学工学部）が次々に帰国すると、政府が投資を奨励した石油化学産業（Thai Petrochemical

Industry PLC: TPI, 1978年設立, 1995年上場)と, 自由化の始まったセメント産業 (TPI Polene PLC, 1987年設立, 1990年上場) の二つに新規に進出し, 従来のホンイヤーセン・グループとは別に, TPIグループ (傘下企業数は1996年までに44社) を構築した⁽¹⁵⁾。これなどは, 小学校卒の学歴しかもたない創業者世代から, 海外で資格を取得した第二世代に移行することで, 事業の飛躍を図った格好の事例である。もっとも, TPIグループはもっぱら外貨建て資金に依存して, あまりに急速に事業を拡大し, しかも拡大した事業をほぼ上記の4名の兄弟が排他的に運営したために, 通貨危機後は事実上の経営破綻に向かうことになる (第4節参照, Suehiro [2001: 18-20, 56])。

創業者が大学を卒業している事例は, タイではサイアム・ケミカル社を立ち上げたチャー・ラッタナラット⁽¹⁶⁾など, 数えるほどしかないが, 逆に第二世代以降では, サハ・グループの総帥ブンヤシット (高卒), CPグループの総帥タニン (香港のカレッジ) などを除けば, 大半が海外で学士以上の学歴をもっていた。創業者世代が早くから子弟を後継者に想定し, 彼らの教育に継続的な投資を行い, 一定期間の企業内における経験をへて経営者として内部育成している事例は, タイでは枚挙に暇がない。ちなみに, タイの上場企業の経営管理者層 (社長, 副社長, 経営執行委員会メンバーなど3621名, データは2000年) を詳しく調査したネーナパー・ワイラートサックの研究によると, 家族所有型企業で, 所有主家族を含む経営陣計652名のうち515名 (79%) が大卒以上であり, 修士と博士を合わせた数も241名 (37%) の高さにのぼった (末廣・ネーナパー [2002: 339], Weilerdsak [2002: 76-83])。

一方, 所有主家族ではなく, 企業の設立時や初期の時代からの「生え抜き組」(タイでは, 同じ釜の子＝ルー・ク・モーと呼ぶ) や, 中途採用ではあるが, その後引き続き同じ企業に所属している人物のなかから, その能力に応じて経営陣に抜擢するケースも, タイでは少なくない。とくに銀行・金融グループではこの傾向が強く, タイ農民銀行の場合には, 同行が内部に設けているスカラシップを使って「早期選抜エリート」を海外に留学させ, 一定期間の経験とスクリーニングをへたあと経営陣に抜擢するという方式を取り続け

ている（末廣・南原 [1991: 308-309]）。また、家族外からの専門家の登用についても、バンコク銀行は1950年代から（Suehiro [1989: 255-256]）、CPグループは1960年代から（Wichai [1993: 52-57]）、財務や経理関係といった特定の分野における「スペシャリスト型経営者」（specialist manager）を、会計事務所、大学、官庁から引き抜いており、タイで成長をとげたファミリービジネスの間では、決して珍しい現象ではない。そして、電子、石油化学、情報通信、テレビ番組制作など、新しい事業に進出する場合には、「スペシャリスト型経営者」や技術者を家族外から積極的に登用する傾向が強まった。

表5は、2000年の上場企業の経営執行委員会メンバーのうち、彼らの経歴が判明する企業323社を対象に、メンバーの属性にしたがって整理したものである。表では、属性を(1)所有と結びついた内部組、(2)企業の内部昇進組（新卒採用と中途採用）、(3)他の機関の出身者や外部者、の三つに大きくわけ、(1)については、さらに所有主家族のメンバー（FMS）、その他の主要株主からの派遣者（MS）、株主関連企業からの派遣者（R）に細分してある。

外国人企業を含む、所有形態を問わない全企業の集計では、(1)が21%、(2)が38%、(3)が27%であった。一方、興味深いのは、対象を家族所有型企業に限定すると、所有主家族の比率が8%から14%に上昇するのは当然であるものの、内部昇進組（G、M）が246名（36%）、ほかの民間企業出身者（P）が149名（22%）であり、社長職や社長補佐（社長見習い）を除くポストに、予想外に多くの所有主家族以外の人材が登用されている事実である。専門経営者やスペシャリスト経営者の正確な数は確定できないが、内部昇進組や民間企業出身の中に彼らが含まれていることは間違いない。

家族企業と経営者企業の相互関係について議論を展開した森川英正は、チャンドラーの経営階層組織論が「官僚制組織の発展」（具体的には企業内経営組織図の精緻化）の研究に傾斜し、特定の事業や会社に特有の経営スキルを身につけた経営者の育成の問題を軽視してきたことを批判した。そのうえで、専門経営者（professional manager）と俸給経営者（salaried manager）の二つを概念的に区別することを提唱する。そして、彼は「創業者や創業者家族の中

表5 タイ上場企業の経営執行委員会メンバーの属性別分布（2000年調査）

経営執行委員会メンバーの属性	全所有形態		家族所有型	
	メンバー数	%	メンバー数	%
(1) 企業の所有にもとづく内部組	410	20.9	162	24.0
所有主家族のメンバー (FMS)	160	8.2	94	13.9
その他の主要株主 (MS)*	143	7.3	30	4.4
株主関連企業の出身者 (R)	107	5.5	38	5.6
(2) 企業の内部昇進組	748	38.1	246	36.4
新卒採用者 (G)	305	15.6	64	9.5
中途採用者 (M)	443	22.6	182	27.0
(3) 他の機関からの外部組	535	27.3	177	26.2
商業銀行、金融機関出身者 (F)	24	1.2	5	0.7
政府官吏、軍、警察出身者 (S)	75	3.8	23	3.4
他の民間企業出身者、その他 (P)**	436	22.2	149	22.1
(4) 経歴不明者	268	13.7	90	13.3
合 計	1,931	100.0	675	100.0

(注) (1) 経営執行委員会メンバーとは、経営執行委員会会長（委員長）、社長（CEO、取締役社長）、経営支配人（General Manager）、副社長、社長補佐、執行役員（事業部担当社長を含む）を指す。

(2) *「その他の主要株主」は、外国人企業の場合には、出資企業の派遣役員を示す。

(3) **「他の民間企業出身者、その他」には、専門経営者のほか大学教員などを含む。

(4) 上場企業の所有形態は、①家族所有型、②分散所有型、③金融機関所有型、④タイ人もしくは外国人所有の事業会社所有型、⑤国家所有型の五つに分類した。それぞれの定義については、末廣・ネーナパー [2002: 327-330] を参照。

(出所) 2000年にタイ証券取引所 (SET) に提出された全上場企業の株式発行・増資目論見書 (56/1 形式報告書) に関する末廣とネーナパー・ワイラートサックの悉皆共同調査にもとづき、経営陣の経歴が判明した計323社（当時の上場企業数は381社）から、ネーナパーが独自に作成。

からも、フルタイムの経営者、産業・企業独自の経営スキルを備えた経営者が発生する」と主張した（森川 [1996: 6-7]）。つまり、オーナー経営者の専門

経営者化、もしくは脱アマチュア経営者化である⁽¹⁷⁾。それと同時に、戦略的部門とより日常的な経営管理部門、そして経理や人事などの特定分野での専門職の間に形成されるスキルのネットワークに注目した。いまタイで生じているのは、高等教育を受けた所有主家族の後継者たちの専門経営者化であり、スキルをもった内部昇進組、外部からリクルートした専門経営者との企業内部での連携であった（Weilerdsak [2002], Suehiro and Natenapha [2004]）。そして、このような動きが、図3の「経営的臨界点」の円弧を外側に向けて押し拡げていったと理解できるのである。

もっとも、創業者一族の一部が経営スキルを蓄積し、専門経営者化しながら、他方で傘下企業の主要経営ポストの大半を、彼らが排他的に独占する場合も、もちろんある。このような場合を、ここでは「権威主義的」経営体制と呼び、経営組織の改革を進め、内部昇進組や外部のスペシャリスト型経営者にも経営ポストを開いている場合を、「オープン型」経営体制と呼んでおきたい⁽¹⁸⁾。このように区別することの意義は、次節でとりあげる通貨危機後のファミリービジネスの対応の違いを検討するときに明確となる。

3. 生産技術と情報知識の不足への対応

第3の臨界点は、事業の多角化に伴う新しい生産技術、新しい商品・市場に関する情報知識の不足である。こうした不足への対応については、先にも述べたように、後継者の海外留学や専門家の外部からのリクルートが一定貢献してきた。しかし、タイの経験を米国や日本のそれと大きく区別しているのは、事業の多角化にあたって外国人企業との「合弁事業」が果たした決定的な役割であろう（Suehiro [1989: 222-233], 末廣・南原 [1991: 第1章]）。

ある特定分野の商品の輸入と国内販売にもっぱら従事してきたグループが、政府の輸入代替的工業化政策に呼応して製造分野に進出する場合であれ（建設資材、飲料、繊維、家電、化学肥料、洗剤、板ガラス、自動車組立など）、産業構造の高度化政策に伴って鉄鋼、石油化学、情報通信の分野に事業を多角化

する場合であれ、タイのファミリービジネスは、例外なく外国人企業との合併事業や技術提携を積極的に活用して、必要とする生産技術と市場・製品知識を獲得してきた。この点は、国内の消費市場の成熟に伴って登場してきた近代的小売業の場合も例外ではない（遠藤 [2002]）。地場企業がほぼ自前のノウハウで発展を遂げてきたのは、不動産事業、アグロインダストリーなどに限られていた。しかし、アグロインダストリーの場合でさえ、ブローラーの種鶏や養殖エビの稚エビの開発、輸出向け製品の瞬間冷凍技術の導入など根幹的な部分は、外国人企業の技術に依存せざるをえないのが実態であった（末廣・南原 [1991: 第2章], Suehiro [1997: 43-44]）。

ところで、タイのファミリービジネスが外国人企業と結びつくことで事業を発展させることができたのは、政府が外国人直接投資を優遇しつつ、その出資比率を制限し、関税その他で国内市場を保護してきたからであった。したがって、1980年代末から政府が金融と産業投資の二つの自由化に踏み切り、外国人企業が「よきパートナー」から「容赦のない競争相手」に転じると、事態は大きく変わることになる（末廣 [2003c]）。確かに、通貨危機が起こる1997年までは、地場のグループは自由化の経済効果をフルに活用し、資金調達源の拡充と新規事業への多角化を進めてきた。しかし、対外借入れが経営を圧迫し、危機後の経済改革が自由化の範囲をさらに広げるようになると、地場企業は新たな制約、というよりは本来の意味でのファミリービジネスの「経営的臨界点」に直面せざるをえなくなった。この点を、通貨危機以後の各グループの対応の違いに注目しながら、みておきたい。

第4節 グローバル化・自由化のもとでの再編

1. 通貨危機のインパクト

1997年に勃発した通貨・金融危機と、その後、政府がIMF、世界銀行の監視

のもとで着手した制度改革（金融制度改革と企業経営改革）の二つは、タイのファミリービジネスに深刻な打撃を与えた（末廣編 [2002]）。その主なチャネルは次のとおりである。まず、1997年7月のドルに対するバーツの50%以上の大幅な切り下げが、地場企業に巨額の為替差損と外貨建ての対外借入れによる債務負担の急増を引き起こした。次いで、危機後の国内不況の深化と過剰債務が地場企業の経営危機を引き起こし、これが地場の金融機関に巨額の不良債権を発生させた。そして、金融機関の不良債権の処理と貸し渋りが、地場企業の経営状況をさらに悪化させるという悪循環が生じた。一方、政府が危機後に導入した「グッド・コーポレート・ガバナンス」にもとづく証券市場改革の方針、とりわけ情報の開示（タイ語と英語の併記）、最低3名の「外部重役」の任命、独立の監査委員会の設置、より厳格な会計基準の導入は、ファミリービジネスのうち、閉鎖的な経営体制を続けていたグループを直撃した（末廣 [2002a]）。また、1990年代にM&A（合併・買収）の波に乗ってメガ化した外国人企業が、タイをはじめとする東アジア地域で本格的な事業拡大の戦略を展開し、その結果、セメントや近代小売業では外国人企業による地場企業の買収が、繊維、電子・家電、鉄鋼などでは、外国人企業と地場企業との間で激しい競争が始まった（末廣 [2003c: 第2章, 第3章]）。

以上のような通貨危機の直接のインパクトと経済のグローバル化、自由化がもたらした新しい国際環境のもとで、タイのファミリービジネスの間に生じた動きは、次の三つに整理することができる。

2. 危機後の三つのパターン

(1) 解体

第1のパターンは、巨額に膨れ上がった債務の再構築に失敗して、事実上、事業の閉鎖や大幅な縮小に追いやられたグループである。危機後、このような事態に直面したグループは、先に紹介したタイ上位212のファミリービジネス型企業グループのうち約30を数える。

たとえば、「4大金融コングロマリット」のひとつであったバンコク・メトロポリタン銀行（BMB）グループは、1950年代から1990年代前半にかけて、商業銀行を中核に、金融、保険、酒醸造、工業団地造成、建売住宅、ショッピングセンターなどに事業を多角化させ、危機前に傘下企業数は108社にも達した（The Brooker Group PLC ed. [2001: 490-494]）。ところが、1997年12月に四つの金融会社が事業閉鎖命令を受け、さらに翌1998年1月には、中核であるBMBも政府が要求する自己資本の積み増し（BIS規制）に失敗して、政府の管理銀行に移行した。その後、米国における不動産など海外資産の没収、酒事業の他社への売却、ワールド・トレードセンターの経営権の放棄などが続き、BMBグループは一部の不動産事業を残して、事実上解体した⁽¹⁹⁾。

同様の動きは、1986年から泰中華総商会の主席を務め続けるブンソン（鄭明如）が率いる名望家シーフエンフン一族にも見いだすことができる。同グループは、鄭明如の兄であるキアット（鄭亮蔭）が、金融と陸上輸送で事業基盤を確立し、その後、日本の旭硝子と組んで、タイの板ガラスの製造・販売（Thai-Asahi Glass PLC: TAG, 1963年設立、1989年上場）を長く独占してきた。1980年代には、TAG社を出資者として苛性ソーダなど化学部門にも次々と進出し、通貨危機前には計127社を擁する一大コングロマリットであった（Arunee [1991], The Brooker Group ed. [2001: 441-447]）。しかし、債務再構築に失敗し、2000年3月にTAG社に対する持ち分（45.65%）と、TAG社を通じて保有していた化学関連会社の持ち分すべてを日本側パートナーに売却し、現在ではタイヤなど一部の分野でかろうじて事業を続けている⁽²⁰⁾。

一方、事業は多角化せず、繊維・衣類事業で一大帝国を築き上げてきたスックリー（もしくはTBI）グループは、極めて閉鎖的な経営体制をとってきたことと、1999年8月3日に総帥のスックリーが死去したため、今回の危機を乗り越えることができず、中核のThai Melon Polyester PLCが2000年6月に上場を廃止し、さらに2002年11月には破産を宣告された。また、主要な紡績織布工場3工場も操業を中止し、ランシット地区にある広大な土地も取引銀行の管理下に入った。現在は、スックリーの長女オーラワンの夫チャルーンサック・

ティアングタムが経営管理するタイ衣料社を残すのみとなっている (The Brooker Group ed. [2003: 69-72])。特定の産業に特化しながら、閉鎖的経営体制がたたって、危機後、事業崩壊に至った事例には、スックリーのほか、チャーンスーチャワラー家のサイアム・ウィタヤー・グループ (金融)、イアムスリー家のガモンキット・グループ (アグロ) などがある。

(2) 家族事業の切り離し

第2のパターンは、証券市場改革の進展のもとで、中核企業を株式市場から引き上げるか、上場企業と「家族事業」を明確に区分して再編を図っているグループである。もともと、「グッド・コーポレート・ガバナンス」概念にもとづく企業経営改革は、公開株式会社をターゲットにすえていた。したがって、タイ証券取引所が要求する新しい条件を満たすことができないグループや、資本市場において株式の新規発行が望めないグループは、株式市場から撤退した。実際、1997年から2000年までに80社が株式市場から姿を消したが、その多くが家族所有型企業であった⁽²¹⁾。

もうひとつの対応は、グループの中核企業 (上場企業) とその他の傘下企業 (非上場企業) を切り離し、中核企業の再編を試みるやり方である。たとえば、タイで最大の建設請負企業であるイタルタイ・グループは、中核企業である Italian-Thai Development Co., Ltd. (ITD, 1958年設立) を1994年に上場し、ITD出資のもとに多数の関連事業を運営するという方法をとっていた。グループ全体の傘下企業数は危機前に85社である。ITD社は株式を公開しているにもかかわらず、創業者であるチャイユット・カンナスート (ITD社の取締役会と経営執行委員会の会長を兼任) の長女の嫁ぎ先ルーンゲピタヤ家 (4.41%)、次女チョンラナチット家 (21.40%)、三女タートプラワット家 (2.59%)、次男プレームチャイ (1979年からITD社の社長) を含む本家カンナスート家 (34.44%) の4家が、合計63%保有する、相対的に閉鎖的な所有・経営形態をとっていた⁽²²⁾。しかし、危機後の深刻な建設不況でITD社は290億バーツを超える負債を抱え、債務再構築を円滑に進めるために、(1)ITD社に対する家族の持株比

率の引き下げ, (2)ITD社の傘下にあった主要10社の売却, もしくはカンナスート家が直接出資する家族企業への再編, (3)海外事業比率の引き上げの3点を決定した⁽²³⁾。こうした事例は, 従来のピラミッド型支配を放棄し, 上場中核企業の透明性や開放性を高めることで, 国内外の投資家と最大手の受注先である政府の信頼を回復しようとする試みと見なすことができる。

(3) 選択的集中とコア・コンピテンス

第3のパターンは, 多角化した事業を特定の産業に絞り込み (downsizing), グループのコア・コンピテンス (核となる競争力) を明確にし, 同時に絞り込んだ企業の経営改革を進めることで, 生き残りを図ろうとするグループである。こうした「選択と集中」の方針をとったグループは, 筆者がかつて「近代的ファミリービジネス」と呼んだグループに多くみられた。その代表としては, BMBを除く旧「4大金融コングロマリット」や, CPグループ, セントラル・グループ, サハ・グループなどをあげることができるだろう。

たとえば, 金融最大手のバンコク銀行グループは, 危機後, 傘下の金融会社7社のうち3社が事業閉鎖命令を受け, 残り4社もその株式のマジョリティを外国人パートナーに譲渡した (末廣 [2002b: 190])。その結果, 銀行が出資する多数の関連事業を整理しつつ, 危機後は経営諸資源を中核のバンコク銀行の再構築と所有主家族による支配の維持に集中させている。

アユタヤー銀行グループの場合には, 所有主家族であるラッタナラック家が保有する, タイで第2位のセメント会社, Siam City Cement PLC (SCCC) の持ち分 (25%) を, 外国人パートナーであるスイスのホルシム社に売却し, 同時に, 8社を超えるセメント・タイル事業関連会社の持ち分も手放した。そして, その売却益を本体のアユタヤー銀行に投入して自己資本を増強し, 同行の維持を図った⁽²⁴⁾。

本章で何度か紹介したCPグループの場合には, 1980年代末以降の急速な事業多角化路線のもとで, 1996年には拡大したグループ事業を, 九つの事業部 (種子・肥料, アグロインダストリー, エビ養殖, 貿易, 流通小売, 石油化学, 不

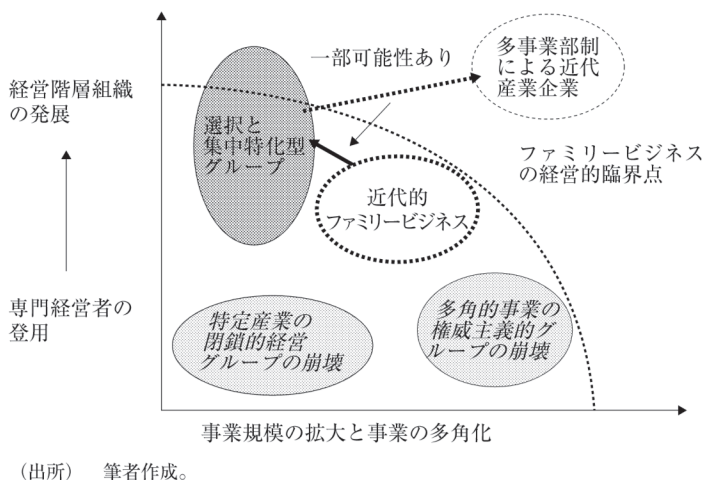
動産開発，自動車・機械，電気通信）と二つの準事業部（発電，加工包装食品）に分割し，これを本社機能を兼ねたCPG社が統轄するという，典型的な「多事業部制」をとっていた。そして，事業本部長や経営専門家たちからなる「グループ経営委員会」が，経営を管理していた（Suehiro [1998: 39-40, 45-54]）。しかし，通貨危機後は米国のコンサルティング会社の助言を受けて，迅速に機構改革に乗り出した。具体的には基盤事業を，比較優位をもつアグロインダストリー，今後の成長が望める情報通信関連事業，高収益をあげる近代小売業（CPセブン-イレブン社）の3事業に絞り込み，生き残りを図っている（末廣 [2002a: 92-101]，末廣・ネーナパー [2002: 355-361]）。

第5節 ファミリービジネスの行方

以上の動きを，第1節で示した図3に照らし合わせて整理すると，図5のように描くことができるだろう。すなわち，危機後に事業の閉鎖や大幅な縮小を余儀なくされたのは，一方で，1990年代前半までの経済ブーム期に，過度の銀行借入れやドル建てローンに依存して急速な事業多角化を達成し，他方でこの期間，経営組織の改革には消極的で，拡大する事業をもっぱら所有主家族の閉鎖的な経営に置いてきた，いわゆる「権威主義型コングロマリット」か，特定の産業に特化しているが，これまた閉鎖的な家族経営を続けてきた「閉鎖型特化グループ」の二つであった⁽²⁵⁾。

これとは対照的に，危機後も「生き残り」に成功したのは，情報通信，アグロインダストリー，映画・テレビ番組制作などの成長産業に事業基盤を特化させ，かつ専門経営者の登用にも積極的であった「オープン型特化グループ」か，そうでなければ，急速に事業の多角化を進めたものの，危機後，迅速に債務再構築に乗り出し，「選択と集中」によってコア・コンピテンスを明確にした，「近代的ファミリービジネス」に所属する一部のコングロマリットの二つであったと要約できる。

図5 ファミリービジネスの「淘汰・生き残りモデル」



このような分極化、「淘汰と生き残り」の背後にあるのは、グループの事業基盤がグローバル化、自由化の時代においても引き続き比較優位を発揮できるのかどうか、事業相互間に「範囲の経済」を生かせるような連関性があったのかどうか、所有主家族を含めた経営組織の専門化と近代化がどこまで進んでいたのか、そうした点の違いである。

他方、仮に所有主家族がまだ株式の過半を保有し、経営の中枢を握っている場合でも、国内の事業基盤が比較優位を発揮し、第二世代が経営改革に積極的である場合には、危機後も成長を遂げている。その典型は、世界第2位のツナ・水産物缶詰の輸出企業に発展したTUF (Thai Union Frozen Products PLC) グループであろう。同グループは冷凍水産倉庫業から1973年にツナ缶詰の製造・輸出に進出したが、創業者グラyson・チャンシリ (陳漢士) の長男ティラポン (陳大地) が、米国でMBAを取得して1988年に帰国し、1994年に中核企業TUF社のCEOに就任してから、飛躍を迎えた。つまり、TUF社は原料調達やマーケティングの面で改革を実施し、ISO9000シリーズ (品質改善) や同14000シリーズ (環境) を次々と取得し、さらに投資計画の詳細を対

外に公開することで投資家の信頼を獲得し、危機後も急速な成長を続けているのである⁽²⁶⁾。

これらの事情を勘案すると、タイのファミリービジネスのベクトルは、図5において左側の上、つまり、「選択と集中」によってコア・コンピテンスを明確にし、かつ経営組織の改革を進めているグループもしくは企業に向かっているといえそうである。そして、こうした特化型グループの中核企業のなかから、外圧に対する対応として、あるいは自主的な経営改革の結果として、チャンドラーがいう「近代産業企業」、もしくはサービス業も含めた新しいタイプの企業が生まれてくるのかもしれない。いずれにせよ、グローバル化と自由化の時代を迎えたタイのファミリービジネスは、かつて筆者が「近代的ファミリービジネス」と名づけた範疇といえども、大幅な事業の見直しと経営体制の再編を迫られていることは、動かしがたい事実なのである。

〔注〕

- (1) 筆者のかつての定義（末廣 [1993: 27]）に、「事業の継承」を加えた。なお、日本における「財閥」の定義をめぐる論議については、安岡 [1998: 262-268] や、本書における中村論文における紹介を参照されたい。
- (2) 本章で以下、220グループ・所有主家族とか、212のファミリービジネス型グループと呼んで引用しているデータは、1997年の1800社の財務諸表をもとに、各社の「究極の所有主」（特定の家族、国営企業、タイ系独立企業、外国人企業など）をまず確定し、外国人企業を除いたうえで、家族・グループごとに、①総資産、②売上高（金融機関の場合には収入）、③所有主家族保有株式の時価総額の三つを勘案して、総合得点を計算したうえで検出した上位220を指す。212というのは、そのうち「究極の所有主」が国営企業や王室ではなく、特定の家族と判明したものである（大半が華人、タイ系華人）。検出の手続きとグループの一覧、各グループの詳細な情報については、末廣 [2003b: 121-127] を参照。また、2000年現在における企業データにもとづく上位100家族・グループの実態については、末廣 [2003a: 266-269] に示しておいた。
- (3) 筆者の1997年データを利用した上位220のグループ・所有主家族における事業分布をみると、特定の産業とその関連業種に事業を集中させている「特化型」が87グループ（40%）、中核産業をベースに二つ以上の非関連業種に拡大している「準コングロマリット型」が106グループ（49%）、相互に関連のない複数の業種・セクターに投資している「コングロマリット型」が24グループ（11%）

であった（末廣 [2003b: 113]）。

- (4) 1979年は、グルークキアット（Kroekkiat [1982: 378-484]）の11の金融グループと、102の産業・商業グループのデータにもとづき、筆者の所有主家族別に整理しなおして得た売上高合計から集計。1997年と2000年については、筆者の独自の企業データベースにもとづく。
- (5) より詳しくは、登記日2000年3月21日現在、ブンロート社の6000株のうち、16名の創業者家族が4311株（71.85%）、11名の親族が476株（7.93%）、大蔵省が318株（5.30%）、TISCO社ほか民間企業計8社が150株（2.50%）、外国人5名が137株（2.28%）であり、残りの10.13%を、王族など87名が保有していた。商務省商業登記局のブンロート社企業ファイル [Bo.Cho.247] の株主名簿より、筆者が集計。一方、ブンロート社は2004年8月31日に、同社の株式を2005年初頭をめどに公開し、資本金を60万パーツからいっきに100億パーツに引き上げると発表した（*Bangkok Post*, September 1, 2004）。ここにはタイのファミリービジネスの将来が示唆されているといえよう。
- (6) サハ・グループの発展については、末廣・南原 [1991: 第4章], Somchai [1990], Thanawat [2000: 120-129], The Brooker Group ed. [2003: 178-193] などを参照。
- (7) 所有主家族チアラワノン家のあいだでは、創業者である謝易初（チア・エックチアウ）の直系の息子たちは、ほぼ13%の株式が均等に割り当てられ、謝易初の子である謝少飛（チア・シアウフイ）の息子・娘たちに対しては、第一夫人の長男（5.76%）を除くと、3.62%が均等に割り当てられている。このような株式の配分構造には、①男女を問わず均分相続を原則とするタイの相続法、②同世代の男子に対して財産を均等に分割するという中国人社会における相続の原則、そして③事業活動に貢献した度合いに応じて株式を家族（女子を含む）や功労者・生え抜きの経営幹部に配分するという、伝統的な中国人企業（合股型企業）の持ち分（股）配分の原則、の三つを反映していると思なすべきであろう。こうしたパターンは、その他の華人系グループにも確認できるものであり、よりいっそう検討すべき興味深いテーマでもある。
- (8) タイ証券取引所に2000年4月に提出されたCPF社とTA社の詳細な株主名簿（全体の0.5%以上保有の株主全員を記載）より筆者が集計。
- (9) 政府による株主分散化の方針と度重なる増資で、所有主家族の株式保有率が10%を切っているのが、地場の主要商業銀行である。しかし、会長職と社長職の二つのキーポストを所有主家族が継続的に支配し、同時に経営執行委員会メンバーの大半が取締役メンバーを兼任することで経営支配権の維持を図ってきた。詳しくは、末廣 [2002b] を参照。
- (10) 韓国の財閥における継承をめぐる後継者間の対立やその回避（LGグループ）については、安倍 [2003], 高 [2003] のほか、本書の安倍論文も参照のこと。

- (11) セントラル・グループにおける経営の継承と「家族会議」、さらに危機後の世代交替に関する興味深い報告については、Panthop [2000], 遠藤 [2002], Wirat et al. [2003], Phu Chatkan ed. [2004] を参照。
- (12) タイの多くのファミリービジネスは、ランダスがイギリス家族企業の19世紀末以降の低落に依拠しつつ提示した「3代目の企業衰退」(Landes [1965: 596])の段階、つまり「事業に対する能力の欠如、不適切さ、関心の薄さによって、創業者から数えて3代目に、家族企業は失敗もしくは消滅にいたる」(Church [1993: 25])という段階に達していない。今後、第二世代から第三世代に事業が継承されたとき、タイのファミリービジネスが引き続きダイナミズムを発揮できるのかどうかは、さらなる検討を要する問題であろう。
- (13) 1980年代前半に商業銀行の内幕を紹介していた『月刊ドークビア』(タイ語誌。利子の意味)には、特定銀行と特定グループとの癒着関係が何度か報告されている。たとえば、農産物輸出商については、*Dok Bia*, February 1983, pp. 22-29 を参照。
- (14) TPIグループの発展については、TPI ed. [1996] [1998], Thanawat [2000: 326-335], The Brooker Group ed. [2001: 286-292] を参照。
- (15) 各人の経歴については、次の文献の情報にもとづく。Who's Who in Business & Finance ed. [1996: 68-69, 72, 86, 91]。
- (16) タイにおける経営者企業を代表するSiam Chemical PLCと、その創業者であり、技術畑出身の数少ない企業家であるチャーン(生没年1904-93年: ドイツ留学, 化学学士, 経済省工業課長, 同局長から実業界に転身)については、本人の詳細な経歴と事業発展を紹介した『葬式本』(Charng [1993])を参照。
- (17) タイを代表する経営雑誌『月刊支配人』(*Phu Chatkan Rai-duan*)は、経営者企業の発展を念頭に、2002年から「見習うべき経営者」(role model manager)と題して、アンケート調査を実施している。その2003年のウェブサイトによるアンケート469名、編集者自身による独自の調査977名の合計1446名に対する調査の結果、最も得票の高かった「タイにおけるベスト経営者上位20名」のうち12名が、実は、タニン・チアラワノン(第1位, CPグループ), チャルン・シリワッタナパクディ(第2位, TCCグループ), バントゥーン・ラムサム(第3位, タイ農民銀行グループ), パイブーン・ダムロンチャイヤタム(第5位, グラミー・グループ)など創業者一族で占められ、いわゆる「外部専門経営者」は、トライポップ・リムバパット(第4位, タクシン首相のSHINグループ傘下のiTV Corporation), アピラック・ゴーサヨーティン(第8位, TA OrangeのCEO, 2004年にバンコク都知事に選出), チュムボン・ナターラング(第9位, Siam Cement社のグループ社長), パンヤー・ニランゲン(第10位, 芸能会社社長), プンクリー・プランクシリ(第15位, SHINグループCEO), ゴーサック・チャイヤラッサミサック(第19位, バンコク大量輸送公団総裁)など、半

数以下にとどまった (Phu Chatkan ed. [2003: 110])。

- (18) 『ファミリービジネスの歴史』を書いたコーリは、家族企業のパターンを「王朝型企業」(the dynastic firm)と、トップ・マネジメントのポストを競合的にしており、所有主家族といえども自動的な就任を認めない「オープン型家族企業」(the open family firm)の二つに分けている (Colli [2003: 74-76])。
- (19) テーチャパイブン家の事業破綻については、末廣[2002b: 186-187],「テーチャパイブン家」(『週刊タイ経済』1999年12月6日号),「ワールド・トレードセンター」(『週刊タイ経済』2001年7月9日号), The Brooker Group ed. [2003: 689-694]を参照。
- (20) 「シーファンフン家 タイ旭硝子」(『週刊タイ経済』2000年11月27日号), The Brooker Group ed. [2003: 616-624]
- (21) The Stock Exchange of Thailand ed., *Fact Book*, 各年版から集計。
- (22) Italian-Thai Development PLC, *Form 56/1 Report 1999*, Bangkok: SET, March 2000より。
- (23) 「イタルタイ・グループ カンナスート家」(『週刊タイ経済』2001年5月21日号), The Brooker Group ed. [2003: 287-293]を参照。
- (24) 詳しくは、「サイアムシティセメント」(『週刊タイ経済』1999年9月6日号)を参照。
- (25) 「権威主義型コングロマリット」の典型は、主要傘下企業のCEO, 社長, 副社長などのキーポストを、プラチャイ, プラティーブ, プラムアンの3兄弟が排他的に独占し、危機後、債務再構築に失敗してセメントと石油化学の2大産業から撤退を余儀なくされたTPIグループである (Suehiro [2001: 18-20])。一方、「閉鎖型特化グループ」の典型は、創業者トゥーチップ・クナナーンタグンの長男ソムチャイ (丘名爐), 次男ワンチャイ (丘名標), 三男アナンタチャイ (丘名強)の3名が、20社に達する傘下企業のすべての会長, CEO, 副社長の職を独占していた、鉄鋼のサイアム・スチール・グループ (SSG) である (Siam Steel Service PLC, *Form 56/1 Report*, April 2001, pp. 89-91)。
- (26) TUFグループの発展については, Pavidia [2004], The Brooker Group ed. [2003: 114-119], Thai Union Frozen Products PLC, *Form 56/1 Report*, March 2000ほかを参照。

〔参考文献〕

<日本語文献>

安倍誠 [2003]「韓国」(星野編 [2003] 所収)。

遠藤元 [2002]「小売業の構造変化と流通資本の再編—外資の台頭とセントラル・

- グループの対応—」(末廣編 [2002] 所収)。
- 高龍秀 [2003] 「韓国における持株会社制度とコーポレート・ガバナンス改革」(現代韓国朝鮮研学会『現代韓国朝鮮研究』第3巻)。
- 末廣昭 [1993] 「タイの企業組織と後発的工業化—ファミリービジネス試論—」(小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所)。
- [2000] 『キャッチアップ型工業化論—アジア経済の軌跡と展望—』名古屋大学出版会。
- [2002a] 「証券市場改革とコーポレート・ガバナンス—情報開示ベースの企業淘汰システム—」(末廣編 [2002] 所収)。
- [2002b] 「金融制度改革と商業銀行の再編—金融コングロマリットを中心に—」(末廣編 [2002] 所収)。
- [2003a] 「タイ」(星野編 [2003] 所収)。
- [2003b] 「ファミリービジネス再論—タイにおける企業の所有と事業の継承—」(『アジア経済』第44巻第5・6号, 5月, 101~127ページ)。
- [2003c] 『進化する多国籍企業—いま, アジアでなにが起きているのか?—』岩波書店。
- 編 [2002] 『タイの制度改革と企業再編—危機から再建へ—』アジア経済研究所。
- ・南原真 [1991] 『タイの財閥—ファミリービジネスと経営改革—』同文館出版。
- /ネーナパー・ワイラートサック [2002] 「上場企業の所有の変化と経営の実態—究極の所有主とトップマネジメント—」(末廣編 [2002] 所収)。
- チャンドラー (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳) [1979] 『経営者の時代(上)(下)』東洋経済新報社 (Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977)。
- (安部悦生ほか訳) [1993] 『スケール・アンド・スコープ—経営力発展の国際比較』有斐閣 (Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press, 1990)。
- 中川敬一郎 [1968] 「経済発展と家族的経営」(中川敬一郎『比較経営史研究1』東京大学出版会, 1981年に再録)。
- バーリー, A. A./G. C.ミーンズ (北島忠男訳) [1958] 『近代株式会社と私有財産』(現代経済学名著選集V), 文雅堂書店 (Adolf A. Berle, Jr. and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: The Macmillan Company, 1933)。
- 服部民夫 [1987] 『韓国の経営発展』文眞堂。
- 星野妙子編 [2003] 『発展途上国のファミリービジネス—資料集—』アジア経済研究所。

三重野文晴 [2002] 「コーポレート・ファイナンス—金融システムの機能後退と企業の対応—」(末廣編 [2002] 所収)。

森川英正 [1996] 『トップ・マネジメントの経営史—経営者企業と家族企業—』有斐閣。

安岡重明 [1998] 『財閥経営の歴史的研究—所有と経営の国際比較—』岩波書店。

<外国語文献>

Arunee Sopitpongstorn [1991] *Kiarti Srifuengfung: The Boy from Suphanburi*, Bangkok: Sri Yarnie Corporation.

Brooker Group PLC (The) ed. [2001] *The Business Groups 2001: A Unique Guide to Who Owns What*, Bangkok: The Brooker Group PLC.

——ed. [2003] *The Business Groups: A Unique Guide to Who Owns What 5th Edition*, Bangkok: The Brooker Group PLC.

Casson, M.C. [1982] *The Entrepreneur*, London: Mark Robertson.

Chandler, Alfred D. Jr. [1976] “The Development of Modern Management Structure in the US and UK,” in Hanah Leslie ed., *Management Strategy and Business Development: As Historical and Comparative Study*, London: Macmillan.

—— [1986] “Managers, Families, and Financiers,” in Kesaji Kobayashi and Hidemasa Morikawa eds., *Development of Managerial Enterprises*, Tokyo: University of Tokyo Press.

Charng Rattananat [1993] *Cremation Book of Nai Charng Rattananat August 22, Ph. So. 2536*, Bangkok (in Thai).

Church, Roy [1993] “The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History,” in G. Jones and M. B. Rose eds., *Family Capitalism.....*

Colli, Andrea [2003] *The History of Family Business 1850-2000*, Cambridge: Cambridge University Press.

Italian-Thai Development Public Company [2000] *Annual Report 2000*, Bangkok: SET.

Jones, Geoffrey and Mary B. Rose eds. [1993] *Family Capitalism*, London: Frank Cass & Company.

Kroekkiat Phiphatseritham [1982] *Wikhro Laksana Kan Pen-chao khong Thurakit Khanat Yai nai Prathet Thai* [タイにおける大企業の所有構造に関する分析], Bangkok: Thammasat University Press.

Landes, David S. [1965] “Technological Change and Development in Western Europe, 1750-1914,” in H.J. Habakkuk and M. Postan eds., *The Cambridge Economic History of Europe Volume VI: The Industrial Revolutions and After*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Panthop Tangsriwong [2000] “Central Group thung Wela Tong Phalat Run [セントラル・グループ, 世代交替の時代を迎える],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol.18, No.205, October, pp. 68–126.
- Pavida Pananond [2004] “Mitigating Agency Problems in Family Business: A Case Study of Thai Union Frozen Products,” a paper submitted to IDE International Workshop on Family Business in Developing Countries, Chiba-Makuhari, 16-17 January.
- Phu Chatkan ed. [2003] “Phon-ngan Samruat Khanen-niyom Role Model Manager [モデル経営者に関する人気投票の結果],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol.21, No.239, August, pp. 109–117.
- ed. [2004] “The Great Challenge,” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 21, No. 244, January, pp. 90–104 (in Thai).
- Rose, Mary B. ed. [1995] *Family Business*, The International Library of Critical Writings in Business History Vol. 13, Aldershot UK: Edward Elgar Publishing.
- SET (Securities Exchange of Thailand) ed. [1992] *Kho Sarup Sonthet Borisat Chot-thabian lae Borisat Rap Anuyat 2535* [仏暦2535年上場企業, 上場認可企業情報集], Bangkok: SET.
- Somchai Wiriabantitkun [1990] *Saha Phathana: To Laew Taek lae Taek Laew To* [サハパッターナー・グループ—成長しては分裂し, 分裂しては成長する—], Bangkok: Phu Chatkan.
- Suehiro, Akira [1989] *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, Tokyo: UNESCO The Centre for East Asian Cultural Studies.
- [1998] “Modern Family Business and Corporate Capability in Thailand: A Case Study of the CP Group,” *Japanese Yearbook on Business History 1997*, Vol. 14, pp. 31–58.
- [2001] “Family Business Gone Wrong? Ownership Patterns and Corporate Performance in Thailand,” ADB Institute Working Paper 19, Tokyo: Asian Development Bank Institute.
- and Natenapa Weilerdsak [2004] “Top Executive Origins: Comparative Study between Japan and Thailand,” *Asian Business & Management*, Vol. 3, No.1, pp. 85–104.
- Thanawat Sap-phaiibun [2000] *55 Trakun-dang Phark 1* [55 有名家族, 第1部], Bangkok: Nation Multi Media.
- Thanawat Sap-phaiibun [2001] *Tamnan Chiwit Chaosua: 55 Trakun-dang Phark 2* [華人富裕家(座山)史略—55有名家族, 第2部—], Bangkok: Nation Multi Media.
- TPI (Thai Petrochemical Industry PLC) ed. [1996] *TPI Kaosu Phu-nam Rabop Utsahakam Pitorokhemi Khrop Wongchon* [統合的石油化学産業体制のリー

ダーに向かうTPI], Bangkok: TPI PLC, December.

—— [1998] *Rai-ngan baep 56-1 Pi 2541* [1998年度 56/1 形式報告書], Bangkok: SET.

Weilerdsak, Natenapa [2002] “Career Formation in Thailand: A Japanese Benchmark Perspective,” a Ph.D. dissertation of the Graduate School of Economics, the University of Tokyo.

Who’s Who in Business & Finance ed. [1996] “Special Issue: 500 Setthi Talat Hun Thai [タイ証券市場における富裕者500名],” *Who’s Who in Business & Finance*, Vol. 3, No. 25, November, pp. 12–206 (in Thai).

Wichai Suwannaban [1993] *C.P. Thurakit Rai Phromathen* [C. P. グループ, 終わりのなき事業拡大], Bangkok: Than Setthakit.

Wirat Saengthongkham, Banthop Tangsriwong and Somsak Damrongsuntharachai [2003] *70 Pi Chirathiwat: Central, Ying Su Ying To* [チラーティワット家の70年—セントラル, 頑張れば頑張るほど大きくなる—], Bangkok: Nam Akson Kan-phim.