

9

タイ系企業集団の資本蓄積構造

——製造業グループを中心として——

すえ ひろ あきら
末 廣 昭

はじめに

出典 『アジア経済』第25巻第10号

1984年10月

- I タイの企業集団
- II タイ系製造業グループの形成と特質【一部略】
- III タイ系製造業グループの資本蓄積【一部略】
- IV タイ系製造業グループの問題点

はじめに

タイで企業集団の存在が注目を浴び、かつ研究が進められるようになるのは、1970年代半以降のことである。その先鞭をつけたのは、1975年、タマサート大学経済学部修士論文のテーマに「タイの経済独占」を取り上げたナロン・ベッチャプラサートであった。それ以後企業集団に関する報告書、研究論文は4～5点公刊され、タイで幅広い関心と呼ぶに至っている⁽¹⁾。

企業集団の存在は、単に研究者グループの調査によってだけでなく、1970年代末以降には、企業自身の宣伝のなかでも、主張されるようになってきて

いる。たとえば新聞、雑誌の広告、会社便覧、企業パンフレットなどに、タイ語ではグルム（集団）、ポリサット・ナイ・クルア（同族内企業）、英語では“a group of companies”などの語が頻出し、グループの存在を誇示する例がしばしば見受けられた。このことは、タイにおいて企業集団が、企業自らグループ化を喧伝するほどまでに、重要な存在に成長してきていることを示す何よりの証左のように思われる⁽²⁾。

1981年から83年にかけて、タイで企業調査を実施した筆者の観察によると、タイ系大企業（タイ系にはタイ人とタイ国籍を有する華僑・華人の双方を含む、後述第II節1）の多くは、企業集団に所属しており、こうした企業集団は、そのよって立つ産業基盤の違いにもとづき、(1)金融グループ、(2)製造業グループ、(3)商業グループの三つに分類することができた。このうちタイ人研究者たちが特に注目し、また存在が目立つのは、(1)の商業銀行を核とする金融グループである。とくに上位5大グループ＝金融「財閥」の場合には⁽³⁾、戦前日本の財閥やアメリカの利益^{インタレスト・グループ}集団と同じように、銀行、金融、保険、製造業、商業、不動産にまたがる巨大コンツェルンを形成している。グルークギアット助教授の推計によると、これら5大グループの傘下企業の数と総資産は1979年現在316社、計2640億バーツに達し、その金額は同年のタイの名目GDPの56%に相当した⁽⁴⁾。

金融グループが多くの関心を集めているのに対し、製造業グループはその実態の解明がほとんどなされていない。ここで筆者が製造業グループと呼んでいるのは、主として製造業に基盤を置き、1960年代以降の工業化政策の下で急速な成長を遂げた企業集団を指す。後述するように、彼らは産業投資奨励法や外国資本・技術との結合を槓杆としてグループの拡大を図っており、その意味ではタイ工業化政策の申し子的存在であった。したがって製造業グループの発展パターンを明らかにすることは、単にタイ系企業集団の一型態を照射するだけでなく、1960年代以降におけるタイ工業化過程の特質を、個々の企業の経済活動のレベルから捉え直すという意義をも併せ持つことになる。

同時に、本稿で製造業グループを取り上げることは、従来のタイ経済研究

に対する次のような方法論上の批判をも含意している。

その第1は、これまでのタイ経済研究は、タイ国内外を問わず、ほとんどが特定のデータ(国民所得、労働人口、貿易)に依拠したマクロ経済分析か、政府が遂行する経済政策(とくに5カ年開発計画と保護関税政策)の計量的評価にとどまっていることである⁽⁶⁾。換言すれば、個々の産業、さらには企業レベルで、政策がいかなるインパクトを与えたのかについては、実証的研究がきわめて少なかった。またたとえ特定産業レベルで実証をおこなっても、対象は市場なり需要構造の分析に著しく偏っており、そこには産業組織論的アプローチや供給構造のなかに潜む諸問題を取り上げようとする観点が欠如していたと言える。

第2に、タイ人研究者による経済独占や企業集団の研究は、その大半が銀行・金融グループの分析に集中していた。それ以上に問題となるのは、彼らの関心がもっぱら現時点における企業集団の摘出に向けられ、グループの歴史的形成過程の分析や、グループの経済拡大と各時期の経済政策の相互関係を問う研究がなおざりにされてきたことである⁽⁶⁾。

第3に、タイの製造業グループの成長は、外国資本との合併投資を重要な梃子としているが、従来の研究は外国資本の側からのみ、合併投資の意義を明らかにしようとしているように思われる。つまり合併企業は日本型海外直接投資の特徴的形態であり、現地パートナーは、製品の国内販売を担当する補完的存在にすぎないといった見方がそれである⁽⁷⁾。しかし後にみるように、同じ合併企業でも、(1)多国籍企業の現地子会社の存在としてのそれと、(2)現地パートナーが、株式所有のマジョリティと経営支配権を持ち、自分たちの企業集団のなかに統合しているような合併企業とでは、その性格も役割も根本的に異なっている。

従来の研究が、ともすれば(2)のカテゴリーに含まれる合併企業を核とするタイ系製造業グループ(広義にはタイ系企業集団)の存在と発展を見落としてきたのは、合併企業を上記のふたつに明別せず、もっぱら海外直接投資の観点からのみこれを把握しようとしてきたからではないかと思われる。そこで

本稿では、外国投資や合併企業がタイ側パートナーの急速な資本蓄積と企業集団化にどのように貢献したのか、あるいは利用されたのかという点に注目し、その実態を解明することを主たる課題のひとつとしたい。

以上の3点を踏まえつつ、以下では24の製造業グループの形成と発展、彼らが現在抱えている諸問題について、タイの工業化の経緯と関連させつつ、順次検討を加えていく。さらに第Ⅲ節では24のなかからさらに三つの代表的グループを選んで事例的に検討をおこなうことにした⁽⁸⁾。

I タイの企業集団

1. 企業集団の検出

ここでは、タイにおける企業集団の現状をまず把握し、同時に大企業に占めるその重要性を確認しておきたい。

第1表は、1979年の企業データをもとに売上高上位100の企業グループまたは企業を資本所有、業種形態別に示したものである(ただし公企業を除く)。なお作業にあたっては、次のような手順を踏まえている。まず筆者が収集した個別企業のデータを基礎に、同一資本が複数の企業に出資しているものについては、その傘下企業を確定する⁽¹⁾。次いで各グループごとに売上高の合計額を算出するが、集計は、各傘下企業(厳密には出資関連企業)に対するグループの株式所有比率を当該企業の売上高に乗じて、その累計を求める。これは同一企業に複数の資本グループが出資している場合に生じる二重計算を避けるためと、企業グループ間および個人企業との経済力比較をおこないたいためである。そして最後にグループを形成していない大企業をも含めて、上位1位から100位までランク付けをおこない、資本所有形態別に整理したのが第1表である⁽²⁾。

第1表に含まれる100のグループまたは企業のうち、グループを形成してい

第1表 売上高上位100の企業グループまたは企業の分布

	グループ数	出資関連企業数	関連企業売上高 合 計 (100万バーツ)	シェア (%)
タイ系金融グループ	12	401	35,208	16.0
タイ系製造業グループ	24	424	49,261	22.4
タイ系商業グループ	25	98	27,543	12.5
タイ系小計	61	923	112,012	51.0
日本系多国籍製造企業	11	39	12,631	5.8
日本系多国籍商社	5	60	12,736	5.8
日本系小計	16	99	25,367	11.5
欧米系多国籍製造企業	16	33	71,161	32.4
欧米系多国籍商社	7	28	11,107	5.1
欧米系小計	23	61	82,268	37.5
総 計	100	1,083	219,647	100.0

(出所) 筆者の企業調査から作成。

ない単一企業は24社を数えた(タイ系12社, 外国系12社)。ただしこのうち外国系12社は、いずれもカルテックス、ユニリーバー、コルゲート・パームオリーブ、コダックなど多国籍企業⁽³⁾が所有・支配する子会社ばかりである。筆者は多国籍企業を、国際的活動をおこなう企業集団と捉えているので、その観点からすれば、タイにおける会社が単一であっても、これを企業集団の活動の一部とみなすことができるだろう。

他方タイ系の場合にも、12社のうち7社は、実はグループを形成しているにもかかわらず、売上高のデータが利用できないために、結果的に単一の企業として計上したものであった。したがって検出された100のグループまたは企業のうち、単一の独立系大企業と呼びうるものは、タイ系の5社(すべて商事会社である)にすぎなかったのである⁽⁴⁾。しかもこれら5社の合計売上高は全体のわずか2%にも満たなかった。

第1表に戻って、表に示されている主要な事実を指摘しておくのと次のとおりである。

(1) 100のグループまたは企業(以下グループと略記する)は大きくタイ系と外国系に分けることができるが、外国系は100グループのうち39、売上高合計では全体の49%と半分を占めていること。したがってタイ系企業集団が今日成長しつつあるといっても、その活動は外国系資本グループの存在によって大きく制約されている事実にはまず注意する必要がある。

(2) 外国系資本グループ39のうち12は、既述のごとく単一企業への投資であるが、残り27の資本グループは計148社(1グループ平均5.5社)に出資していること。たとえばロイヤル・ダッチ・シェル社は8社、三菱商事は18社、インチケープ=ボルネオ社は10社、各々タイにおける企業に出資し、国際的のみならず、タイ国内においてもひとつのグループを形成していた。

(3) しかもこうした外国系資本が、例外なく多国籍企業に所属していることも特徴的である。そのなかには多国籍製造企業と多国籍商社(日系総合商社とヨーロッパ系もと代理商会)⁽⁵⁾が含まれ、製造業、商業の両部門に投資している事例も数多くみられた。

(4) 他方、タイ系資本グループの場合には、金融、製造業、商業の三つのグループから構成される。分類の基準となっているのは、歴史的にみて、各グループの母胎企業または中核企業の産業基盤が何であるのか、またグループの資産・売上高の部門別構成がどうなっているのかの諸点である。グループ間の性格の違いは、1979年のデータをもとに4大金融グループと24の製造業グループの総資産部門別の分布を比較した第2表【略】に明確に示されている。具体的には、4大金融グループの場合、出資関連企業数は計294社、うち115社が金融部門に集中し、その合計資産額は全体の9割を超えている。なお鉱工業部門においても計63社に対し投資がなされているが、資産額の合計は全体の4%弱にすぎなかった。彼らを金融グループと呼びうる所以である⁽⁶⁾。これに対し、製造業グループの方は総計でみると、資産額合計のうち46%が鉱工業部門に、29%が商業・サービス部門に各々向けられている。また企業数でみても半数近くは鉱工業部門に集中している。

(5) 次にタイ系資本グループ内の売上高分布をみると、61グループのうち

24を占める製造業グループが、売上高合計でもっとも高く、その比率は全体の22%に達した。これに次ぐのが12の金融グループの16%で、数のうえで一番多い伝統的な商業グループ(うち五つは企業)は、売上高合計では13%ともっとも小さかった。したがってタイ系のなかでの製造業グループの成長をこの点に知ることができる。

(6) 最後にタイ系資本グループの出資関連企業数についてみると、もっとも多いのは金融グループの平均33社(4大金融グループだけをとると平均74社)で、製造業グループの18社がこれに続いている。さらに後者を代表するサイアム・モーターズやCPグループなどの場合には、傘下企業数は60社を超えた。しかも彼らは第2表から類推されるように、部門を超えて活動をおこなっていた。

以上が第1, 2表から判明する大まかな事実である。こうした事実を見るかぎり、タイ系資本家たちは、その部門を問わず今日グループ化を進めていることが理解できるだろう。そしてこれに外国系資本グループである多国籍企業を加えるならば、タイ経済は国内外の企業集団によって支えられていることが推測されうるのである。そこで次の課題としては、これら企業集団、とりわけタイ系のそれが、タイ経済においてどのような地位を占めているのか、その点を検討することになるだろう。

2. 大企業とタイ系企業集団

第3表【略】は、タイの代表的大企業の経済活動にタイ系企業集団がどれだけの比重を占めているのか、を確認するために作成したものである。選出した大企業の数、銀行・保険部門から総資産額上位100社、鉱工業部門から売上高上位200社、商業・サービス業部門から売上高上位200社の、計500社である。大企業の選出にあたってこれを部門別に分け、しかも同一の指標、たとえば従業員数、売上高、総資産のいずれかを採らず、金融と金融以外の部門で異なる指標を利用したのは、前者の方法をとると重要な大企業が多数選出

から洩れる恐れがあるからである。筆者の方法をとるかぎり、表に示した500社は、現在タイの経済を支えているほぼすべての主要大企業をカバーすることになる。

さて上記の500社に、先に第1表で検出した61のタイ系企業集団の出資関連企業（傘下企業ではない）がどれだけ含まれているかを見ると、その比率は部門を問わず驚くべきほど高いことが判明した。具体的にタイ系企業（500社のうち308社）で検討すると、金融部門では70社のうち50社、合計資産額の9割、鉱工業部門では112社のうち68社、合計売上高の8割強、商業・サービス部門では126社のうち68社、合計売上高の7割強を各々占め、また金融、製造業の各資本グループは自らが基盤をおいている部門のみならず他部門でもかなりの比率を占めていた。このことは、タイ系大企業が、実は独立の大企業ではなく、特定の企業集団が関与するかあるいは支配する企業群によって構成されていることを示しているといえよう。大企業の活動は企業集団の存在を抜きにしては語れないのである。

もうひとつの重要な事実は、外国系企業（500社のうち192社——ここでは外国の個人、法人が当該企業の株式のうち30%以上を保有する企業と定義する）⁽⁷⁾においても、タイ系企業集団は相当数の企業に出資していることである。かりにタイ系の特定企業集団が10%以上株式を保有する外国系企業を取り出してみると、それらは金融部門の合計資産額の20%、鉱工業部門の26%を各々占めていた。この事実は、タイ系企業集団の出資関連企業のなかには、外国資本との合弁形態による大企業も多数含まれていることを示唆している。

いずれにせよ、第1表と第3表の検討からわれわれはひとつの結論を導き出すことができる。つまり今日タイ経済において企業集団は広汎かつ決定的に重要な存在になっていること、多国籍企業の比重も大きい、タイ系資本も顕著な企業集団を形成していることがそれである。そこで以下では、第1表で検出した24の製造業グループについて、その実態をより詳しくみることにしよう。

II タイ系製造業グループの形成と特質

1. 製造業グループの創始者・指導者

まず最初に、検出した製造業グループの企業指導者たちの横顔を紹介しておこう。第4表は1979年現在における24大グループの指導者たちの一覧とその生地、祖籍または原籍を示したものである⁽¹⁾。ここに紹介した指導者たちは、例外なく各グループを支配する家族・同族の中心人物（家長）であり、ま

第4表 タイ系製造業グループの指導者の諸特徴

	創始者・後継者	中国名	世代	生没年	生地	原・祖籍
① Siam Motors	ターウォン・ボンブラパー	陳龍堅	1	1916—	中国	潮州
② CP Group	チア・エクチアウ	謝易初	1	1891—1983	中国	潮州
③ Metro Group	サワーン・ラオハタイ	劉 姓	1	1941—	バンコク	潮州
④ Chawkwanyu	チャオ・チャオクワンユー	周光榮	1	1910—	中国	江浙
⑤ Boon Rawd Brewery	ブラチュアップ・ビロムバクディー	—	2	1911—	バンコク	タイ
⑥ Hong Yiah Seng	ボン・リアウバイラット	廖景曜	2	1916—	サラブリー	潮州
⑦ SPI Group	ティアム・チョークワッタナー	李興添	1	1916—	バンコク	潮州
⑧ Kamol Sukosol	ガモン・スコソーン	陳 姓	1	1913—	バンコク	潮州
⑨ Laem Thong Sahakarn	ヨンサック・カナタナワーニット	謝子昂	1	1926—	タイ	潮州
⑩ Thai Roong Ruang	スリー・アッサグートン	関元年	1	1908—	中国	広東
⑪ Sukree Group	スックリー・ボーティラッタナングン	呉乾基	1	1916—	中国	海南
⑫ Saha Union Group	ダムリー・ダラカーノン	陳如竹	1	1932—	バンコク	潮州
⑬ Osothsapha Group	スラット・オーサターヌクロ	林探知	3	1930—	バンコク	潮州
⑭ Boonsung Group	ジュティ・ブンスーン	林裕智	3	1910—1982	タイ	福建
⑮ Sahaviriya	ブラパー・ウィリヤーブラバイギット	吳玉音	1	1934—	タイ	潮州
⑯ Yip In Tsoi	タダー・ジップ・インソーイ	葉 姓	3	—	タイ	客家
⑰ Kwang Soon Lee	チャワリット・チンタムミット	黎楚松	1	1942—	バンコク	広東
⑱ Mittr-Pol Group	ウィブーン・パーニットウォン	(不明)	2	1944—	ラーチャブリー	客家
⑲ Cathay Trust	ギアット・シリファンフン	鄭亮蔭	1	1916—	スパンブリー	潮州
⑳ Mahakhun	スパシット・マハークン	張卓如	2	1925 (?)	バンコク	潮州
㉑ Thai Seri	パイロート・チャイヤボン	(不明)	2	1933—	サムットソーン クラム	客家
㉒ Siew Group	メータワディー・ガーンチャナチャーリー	李 姓	2	1943—	バンコク	(不明)
㉓ BIS Group	イアム・ソムブラギット	(不明)	—	(不明)	(不明)	(不明)
㉔ Bangkok Paper	チャウン・ニティワーシン	劉秋營	1	1912—	中国	潮州

(出所) 筆者の企業調査にもとづき作成（本文第I節注(1)参照）。

(注) 世代は華僑の世代ではなく、グループの創始者に対する世代関係を示す。またグループの番号は売上高からみた順位を示す。

たグループの母胎企業・中核企業の実質上の最高経営者兼主要株主であった。したがってここには欧米や日本でみられるような「雇われ経営者」は1人も存在しない。

さて、表から明らかにしうる第1の点は、ビールを製造するブンロート・ブリュアリー(⑤-24グループのなかの売上高合計の順位を示す。第4表以下の番号も同じ)を除くすべてのグループリーダーが中国生まれの華僑か、またはタイ国生まれの華人であったという事実である。第2に、彼らの祖籍・原籍をみると、判明している21人の中国系のうち13人が潮州系で、他を圧倒している。もっともタイ在住の華僑・華人400万人のうち約60%が潮州系で占められているといわれるから、この点は必ずしも驚くには値しないかもしれない⁽²⁾。事実、華僑・華人の優位、とりわけ潮州系の優位は単に製造業グループだけでなく、金融、商業グループにも共通してみられる特徴だった。しかしだからといって彼ら中国系をタイ国あるいはタイ人と対立する存在と捉えることはできないであろう⁽³⁾。というのもタイ政府はとりわけ1950年代半ば以降、血統主義ではなく属地主義の立場をとり、「民族、宗教、国王」の国是を受容するかぎり⁽⁴⁾、華僑・華人を「国土をともにするタイ人」として容認してきたからである。加えて企業集団の指導者たちのほとんど全ては現在タイ名とタイ国籍を有し、また半数以上はタイで生まれ、タイ語で教育を受けてきた人びとで占められている。さらに彼らの母親がタイ人である場合も少なくない。

その一方、彼らを土着の資本(とりわけ王族および官僚資本)と同一視することもできないであろう⁽⁵⁾。彼らの経営理念、経営にみる同族性の強固さ、国内外、特に東南アジアにおける人脈の強さのなかに中国人としてのエスニック的要素が色濃く反映していることは否定できない事実だからである。本稿が彼らの主導する企業集団を民族資本と呼ばず、またかといって華僑資本とも呼ばないで、あえて「タイ系企業集団」あるいは「国内大資本」と、とりあえず規定している理由もまさにそこにあった。

華僑・華人の優位性を別にすると、製造業グループはいくつかの点で金融グループなどと異なっている。まず23人の華僑・華人系リーダーのうち6名

第5表 タイ系製造業グループ

グループ名	主要業種	製造業投資以前の経済活動	
		分 類	当初の主要企業
① Siam Motors	自動車輸入	商	1930's—Tang Thong Huat (陳同發) 中古自動車, 金属輸入
② CP Group	飼料輸入	商	1921—Chia Tia 飼料
③ Metro Group	肥料, 鉄鋼輸入	商	1968—Metro Co. 飼料
④ Chawkwanyu	石油精製輸入	商	1950—Jen Sing Tradingカーボンブラック, 繊維
⑤ Boon Rawd Brewery	ビール	河川航業	1913—Bang Luang Co., Ltd.
⑥ Hong Yiah Seng	繊維, 石油化学, 飼料	輸出入 商	戦前精米Pak Prieu Rice Mill 戦後(1946) コメ輸出, 繊維輸入
⑦ SPI Group	日用品, ガーメント	輸入 商	1943—Hieb Seng Chiang (協成昌) 雑貨輸入
⑧ Kamol Sukosol	自動車, ホテル	輸入 商	1939—Kamol Sukosol (電機)
⑨ Laem Thong Sahakarn	飼料輸出	商	1950's—米, ケナフ輸出
⑩ Thai Roong Ruang	製糖製	造	1946—Hiap Hua Sugar Factory
⑪ Sukree Group	繊維	輸入 商	1943—Kim Yong Ngan (錦栄源) 繊維輸入
⑫ Saha Union Group	繊維, ガーメント	輸入 商	1950's—協成昌で働く, のち World Trading設立
⑬ Osothsapha Group	医薬品, 金融	小売 商	1893—Teck Heng Yoo (徳興裕) 薬の販売
⑭ Boonsung Group	鉱山, 自動車	探掘, 輸出	戦前—南タイでスズ探掘
⑮ Sahaviriya	鉄鋼	輸入 商	不明—Sahaviriya Panich (偉成發)
⑯ Yip In Tsoi	繊維, 自動車, 化学	探掘, 輸出	1926—南タイでスズ探掘
⑰ Kwang Soon Lee	製糖	修理工	戦前—精糖機械修理
⑱ Mitr-Pol Group	製糖	栽培 経営	1946—砂糖キビ農園
⑲ Cathay Trust	化学, 繊維, 金融	銀行	広東銀行タイ支店長
⑳ Mahakhun	砂糖, 酒, 繊維	請負業, 輸出 商	戦前—建設請負
㉑ Thai Seri	冷凍食品加工	食品加工業	1932—冷凍倉庫業
㉒ Siew Group	電機	輸入 商	1949—Siew & Co. ラジオ輸入
㉓ BIS Group	鉄鋼	不明	不明
㉔ Bangkok Paper	紙	輸入 商	1948—Hua Kee (和記) 紙輸入

(出所) 筆者調査。

(注) 1) ③, ⑧, ⑬, は最初の製造業投資ではない。

2) —は提携関係なし。

3) ㉑は設立時奨励法適用, ○はその後適用。

の系譜と製造業への進出

製造業への投資 ¹⁾	合併相手 ²⁾	投資奨励 ³⁾
1962—Siam Motors & Nissan	日本 (技術)	◎
1954—Charoen Phokphand Feedmill	—	○
1973—Thai Central Chemical (肥料)	日 本	◎
1961—Thai Oil Refinery	英 ・ 蘭	◎
1933—Boon Rawd Brewery	—	
1960—Luckytex (Thailand) (繊維)	香 港	◎
1962—The Lion Bangkok (石けん)	日 本	◎
1974—Sukosol & Mazda Motor Industry	日 本	◎
1963—Laem Thong Industry (麻袋)	—	
1958—Thai Roong Ruang Industry	—	○
1963—Thai Blanket Industry (繊維)	日 本	◎
1961—Union Yoshida Industries (ジッパ―)	日 本	◎
1949—Osothsapha (Teck Heng Yoo)	—	
1966—Isuzu Motors (Thailand)	日 本	◎
1963—Sahaviriya Metal Industry	—	○
1964—Sikew Jute Mill	—	不明
1946—Kwang Soon Lee	—	○
1956—Bang Pong Sugar	—	
1963—Thai Asahi Glass	日 本	◎
1959—Mahaguna Distillery	—	○
1932—Thai Seri Coldstorage	—	○
1961—National Thai	日 本	◎
1953—Bangkok Industry Service (鉄鋼)	—	○
1962—Bangkok Paper Factory	—	○

が中国生まれであること、次いで1979年時点で生存する企業集団の指導者たちのうち14名がグループの創始者であることは、すべてタイ生まれの華人に支配され、グループによっては4代目が総帥の地位についているタイ系金融グループと大きく異なっていた。その意味では、製造業グループは歴史の長い金融グループと比べるとはるかに新興勢力の方に属し、事実その経済基盤の拡大は1960年代以降になされている。

第3に表には示されていないが、指導者たちの最終学歴を検討すると、製造業グループではその大半が中学卒か、高くて商業高等学校卒であり、大学以上の高学歴はきわめて少なかった。欧米で大学以上の高等教育を受け、親の財産を継承しつつ事業を拡大してきたケースの多い金融グループと比較すると、製造業グループのなかには、事実上裸一貫から身を起こして企業集団を形成していった華僑・華人の例がより多く見られた。このことは現在のタイ中国人社会における彼らの地位にも窺い知ることができる。たとえば4大金融グループに属するチン・ソーポンパーニット（陳弼臣：バンコク銀行）、ウーテン・テーチャパイブーン（鄭午樓：バンコク・メトロポリタン銀行）、バンチャー・ラムサム（伍班超：タイ農民銀行）の3人は、現在タイ中国人社会のナンバー1からナンバー3までを構成していると推測される。

【後略】

2. 製造業グループの系譜

さて第5表は、製造業グループの現在における主要業種、彼らが製造業に進出する以前の事業活動、そして製造業への進出時期とその投資形態を要約したものである。この表はタイの製造業グループの経済的性格を理解するうえで、さまざまな興味深い事実を提供している。

まず彼らが製造業に参入する以前の職種からみていくと、24グループのうち17のグループが輸出入か小売の商業に従事し、なかでも輸入商は12の多くに達していることが判明した。逆に技術・技能畑出身のグループは精糖工場

の機械修理から出発したグワンスンリー（製糖⑰）のただ1件を数えるのみである。日本のトヨタ、松下、ソニーにみられるように中小企業主が、あるいは日産、日窒、理研のように技術者が、中小企業から企業集団に発展させていく例はタイでは皆無であった⁽⁸⁾。

しかも輸入商が製造業分野へ進出する際、その多くがこれまで輸入販売していた製品と同一の業種分野を選択している点も、特筆すべき点である。このような例としてはサイアム・モーターズ①、CP②、メトロ③、スックリー⑪、サハ・ユニオン⑫、SPI⑦、シウ⑫、バンコク・ペーパー⑭などを挙げることができる。また輸出商の場合でも、たとえばコメ輸出商人が輸出・搬送用の麻袋製造（繊維）に進出するというように、かつての職種と彼らが参入した製造業種の間に強い商品連関がみられることもあった（ホンイヤーセン⑥、レームトーンサハガーン⑨）。

3. 製造業への進出と輸入代替工業化

次に彼らの製造業への進出時期をみると、おおむね1950年代末から60年代初めに集中していた。前出第5表によると、1960年前後に製造企業を設立しているグループは、24のうち14の多数を数える。

これに対し戦前にすでに製造業へ進出していったのは、(1)漢方薬の製造・販売をおこなうオーソットサパー⑬、(2)1933年にビール工場を設立するブンロート⑤、(3)魚の冷凍加工をおこなうセーリー・タイ⑭の三つだけである。また第2次大戦直後から1950年代半ばまでには、タイ砂糖産業の6割（生産能力）を占める3大グループ——タイ・ルンルアン（泰倫亮）、グワンスンリー（廣順利）、ミトラボン——が、今日の企業集団の母胎となる精糖工場を各々設立している。しかしこれら精糖工場は、1950年代初めまでは、きわめて小規模であり、本格的な成長を遂げるのは、58年産業投資奨励法の適用を各工場が受けてからのことであった⁽⁹⁾。

上記のような製造業グループによる製造業投資の時期的集中は、実はタイ

政府の工業化政策の進展を抜きにしては考えることができない。そこでごく簡単に当時の政策を振り返っておこう⁽¹⁰⁾。タイで近代的な機械制工場がマッチ、石けん、タバコ、椰子油などで勃興するのは1930年代に入ってからのことである。その後分野は、綿の紡績、織布、セメント、砂糖、麻袋の製造へと広がっていくが、1930年代末から57年までは、ほとんどすべての主要製造業は、国が出資する国家直営事業体(ラットウィサーハギット)や公企業、あるいは官僚・軍閥が支配し、華僑が経営する私企業のいずれかに支配されていた。民間資本の発展は、銀行・保険と一部商業を除くとかぎられており、中心は国家か官僚層が担っていた⁽¹¹⁾。

根本的な変化は、1958年の軍事クーデターによって生じる。この年実権を握ったサリット元帥は、国家主導型の工業化から民間資本主導型の「経済開発」へと転換を図る一連の経済政策を発表した。そして1960年から始まる国連主唱の「開発の10年」政策が、これを増幅させることになった。サリット政権が打ち出した経済政策の骨子は次のとおりである。

(1)世界銀行が率いるタイ経済調査団の勧告を受け、経済開発計画を導入する(1961年以降)、(2)国家の役割はインフラ部門に限定し、既存の国家直営事業体の設備拡張は禁止する。また民間と競合する分野での国家直営事業体、公企業の新設も禁止する(1958年12月5日布告33号)、(3)民間資本育成のため、産業投資奨励法を制定し、奨励企業には税制上の恩典を与える(1958、60年に公布、62年集大成)、(4)外資の積極的導入のため、国内資本と同等の特典を外国人(タイ国籍をもたない華僑資本も含む)にも与える、(5)国内産業保護のため、主要製品の輸入税を一斉に引上げる(1958～60、62年)、以上である。一言でいえば、国内外の民間資本を軸とし、輸入代替を目的とする工業化が、サリット政権の狙いであった。

以上の経済政策が、タイ系製造業グループに決定的なインパクトを与えたであろうことは容易に想像がつく。とりわけ(5)の関税の引上げ措置は、従来欧米や日本から繊維、鉄鋼、化学、家電、その他日用消費財などを輸入・卸売していた華僑・華人商人に経済活動の変換を迫るものであった。この場合

彼らが選択しうる道はふたつである。すなわち、(1)輸入活動を縮小し、他の非製造業分野（とりわけ金融・不動産）に進むか、(2)商業から製造業分野へ進出するか、のいずれかである。後者の方向転換は、政府の産業投資奨励法による恩典があるので有利であるが、しかしこれまで生産技術とは無縁であった商人資本が単独で進出するには困難がある。また生産設備への巨額で、固定的な投資は、当然彼らにとってはリスクの大きい選択であった。この困難を解消したのが、外資の導入策であり、外国の資本・技術と結合した合弁企業の設立であった。ここにおいてはじめて輸入商は製造業へ進出する現実的条件を与えられたのである。他方、従来最終財を輸出していた日本などの製造業界にとっても、合弁投資は輸出から現地生産へ切り換えるうえで好都合な方式であった⁽¹²⁾。

これに対し、1950年代にすでに存在していた小零細の事業主や機械修理工たちは、サリット政権の工業化政策の下で、その後の成長の芽を摘み取られることになった。なぜならば、制定された産業投資奨励法は、対象企業に対し生産能力や資本金の面で最初から下限を設け、大中企業優遇の方針を打ち出していたからである。このことは当然ながら資本の蓄積が輸入商に比し劣るタイの小零細事業主を、奨励の対象から排除することを意味した。さらに彼らには、輸入商のように貿易取引を通じて国外の資本と接触する機会もほとんどなかったため、合弁投資の道も閉ざされていたのである。

このような脈絡で理解したとき、はじめてタイ系製造業グループが示しているいくつかの特徴、つまり、系譜にみる輸入商の多さ、製造業進出の時期的集中、進出にあたっての合弁企業形態の選択も十分に説明することができるだろう。また1950年代末以降の工業化政策のインパクトは、タイ系製造業グループの業種別分布にもはっきりとみてとることができる。具体的には繊維（スックリー、サハ・ユニオン、ホンイヤーセン）、自動車（サイアム・モーターズ、ブーンスーン、ガモン・スコソン）、飼料（CP）、肥料（メトロ）、鉄鋼（亜鉛鉄板など：サハウィリヤー）、家電（シウ）、化学（練り歯磨き、石けん：SPI、ガラス：キャセイ・トラスト）など、要するに彼らの主要業種は、成熟技術を利

用し、これまで輸入していた国内市場向け最終財を製造する「輸入代替工業」に集中していたのである。

4. 合併企業型投資と企業新設

合併企業型の投資が製造業グループの形成にいかに大きな役割を果たしたのか、を確認するために作成したのが第6表【略】である。表から明らかのごとく、製造業グループの出資する製造企業計211社のうち外国との合併企業は3分の1強に相当する76社、うち61社は日本との合併で占められている。外国との資金的技術的結合がグループの拡大に決定的な意義をもったのは、サイアム・モーターズ①、メトロ③、チャオクワンユー④、SPI⑦、スックリー⑪、サハ・ユニオン⑫、キャセイ・トラスト⑬、シウ⑭などである。その実態については、次節で事例的に詳しくみることにしよう。

数のうえでは多くないが、しかし合併企業が上記グループと同じようにグループ拡大の転機となっているものに、CP②、ブンロート⑤、オーソットサパー⑩などがある。CPは肥料・飼料輸入商から1954年には飼料生産に進出し、60年代には農場経営にも業種を拡大していった。しかしCPが飛躍的な成長を遂げる転回点となったのは、ロックフェラー系のアーバーエーカー社（Arbor Acres Co., Ltd.）と合併で鶏の親原種を製造する会社を1970年に設立してからのことである。以後CPは飼料、肥料、農薬の輸入から、その生産、食用家畜の飼育、解体と食肉加工、販売輸出に至るまで徹底した垂直統合型の事業経営に乗り出し、タイ最大のアグリビジネス・グループに発展する⁽¹³⁾。

ブンロートの場合は、そもそも1933年、ビールの醸造を始めるときに、ドイツの技術とドイツ人による工場管理に全面的に依存しているが⁽¹⁴⁾、さらに1970年、ビールの王冠を自製する際も、日本の東洋製罐と合併で新会社を設立している。また医薬品の老舗であるオーソットサパーも、その主力商品である新薬（リポピタン）は、大正製薬との技術提携の下で製造されている点に

留意しておきたい⁽¹⁵⁾。

製造業グループの投資形態にみられるもうひとつの特徴は、彼らの出資関連企業数がきわめて多く、同時に事業の拡大が既存企業の吸収・合併ではなく、企業の新設という形態をとっていることである。恐らくその理由として考えられるのは、

(1) 1973年末の第1次石油危機に至るまで、タイ経済は企業の吸収・合併を促すような深刻な不況を経験しなかったこと、

(2) 産業全般が未発達のため、関連裾野産業が存在せず、自動車、家電、繊維、飼料などの分野では、積極的に前方、後方連関的生産の垂直統合を目指す投資がみられたこと、

(3) 産業投資奨励法の下では、事業拡大の際、既存企業の設備拡張より新たに企業を設立する方が有利であること、

などである。以上の理由のうちここで筆者がとくに注目したいのは(3)の点である。というのも現行産業投資奨励法の下では、一度奨励法の適用を受けた企業は、原則的に税制上の恩典を2度、3度と受けられないからである(2度受けている企業は、製品輸出を条件とする1972年の革命団布告、または77年新投資奨励法によっている)。そのため製造業グループは、たとえ同一製品を製造する場合でも新たに企業を設立し、投資奨励法の新規適用を受けようとした。

企業の新設は、タイ側からみた場合、次の二つの点から、グループとしての資本蓄積の加速化に貢献したものと思われる。まず第1に、母胎あるいは中核企業が蓄積した内部資金を企業新設に向け、この企業が新たに産業投資奨励法の適用を受けた場合(実際多くがそうである)、グループとしては、法人所得税(利潤の40%)や原料・機械に対する輸入税(従価で30~80%)の免除を受け(通常適用期間3~5年)、税金の形で外部に流出する資金を内部に留めることができる。また新規企業は多くの場合、外国との合弁形態をとるので、海外からの資本調達が可能である。

第2に、母胎企業は、タイでは単なる事業会社でなく新設企業に対する資金供給者ともなったが(持株兼事業会社)、このことは企業の内部資金を配当と

いう形で株主や外国人パートナーに分配するのではなく、投資資金という形でグループ内に留めることになる。また配当として株主に分配された場合には、個人所得税がかかるが、系列下の新設企業に投資した場合には節税の観点から言っても有利である。

かくて製造業グループは、母胎・中核企業が生み出した利潤（多くは初期独占により高利潤を享受した）を、できるだけグループ内や同族内に留める方針をとり、これを利用して短期間のうちに急速な事業拡大を図っていった。そしてこのような企業新設による事業拡大こそが、タイ系製造業グループの傘下企業数を増加させる主要な要因にもなったのである。

【後略】

III タイ系製造業グループの資本蓄積

1. スックリー・グループ——繊維産業⁽¹⁾

スックリー・ポーティラッタナンゲン（1913年～）は海南島生まれの中国人一世、タイ近代繊維産業の草創期から繊維に関与し、今日タイでは「繊維王」（chao pho sing tho）の異名をとっている。ちなみに彼が繊維製造業に進出した1958年時点のグループの合計登記資本金額は600万バーツ、それが81年には繊維関係の傘下企業（9社）のみで16億9000万バーツに膨れ上がり、同グループの据え付け紡機設備は約40万錠と、タイ全体の4分の1以上を占めた。現在では文字どおりタイ最大の繊維グループを形成している。

タイにおける機械制繊維産業の歴史は他のアジア諸国と比べると比較的新しかった。その嚆矢は軍服を製造する国防省の工場、サイアム綿紡工場（1934年、rong-ngan fai sayam）とされ、民間企業の第1号は1946年設立の富源実業有限公司（Poo Nguan Industry Co., Ltd.）である。第2次大戦終結から1960年の間に紡績、織布、編立の分野に計20以上のパイオニア企業が設立された

が、綿製品(布)の自給率は57年でさえ25%程度であった。タイの繊維産業が本格的な成長を遂げるには、工業化政策が軌道にのり、日本資本が進出してくる1960年代前半まで待たねばならなかったのである⁽²⁾。

スックリーは、当初はボロ布取引商として出発し、1948年には繊維第1次、第2次問屋が集中するサムペン街にキム・ヨン・ンガエン(綿榮源)の商号を掲げて、繊維製品の輸入卸売を開始した。それが1957年になると軍服納入のつながりで国防省直轄の紡織工場のひとつ(バーンスー工場)を借り受け、当該工場を泰国紗廠有限公司(Thai Cotton Mills Co., Ltd., TCM)に改名、製造業部門に進出する。さらに翌1958年は毛布の製織、綿製品の紡績をおこなう泰被廠有限公司(Thai Blanket Industry Co., Ltd., TBI:資本金600万バーツ)を設立した。

スックリーのように繊維輸入商が繊維工場経営に乗り出す例は、ハーン・ローシアンファット(羅祥發行)の泰織業股份有限公司(Thai Weaving & Knitting Factory, 1950年)やインド系繊維輸入商のトンブリー・テキスタイル・ミルズ社(Thonburi Textile Mills Co., Ltd., 1957年)などにもみられた。ただここで重要なことは、スックリーが早くから工場経営に乗り出していたとはいえ、彼が大きく成長していくのは1963年以後のことであり、それまではパイオニア企業群のひとつでしかなかったという事実である。

1963年7月、スックリーは日本の敷島紡績・野村貿易と合弁契約を結び、TBIを合弁企業に改組することを決定した。翌1964年には資本金6300万バーツ(うちスックリー50%、残りの50%を日本側が出資)で新TBIを設立する。当時タイで設立された東レのタイ東レ・テキスタイル・ミルズ社(Thai Toray Textile Mills Co., Ltd., 1962年)、帝人のタイ帝人・テキスタイル社(Thai Teijin Textile Co., Ltd., 1964年)の設立時資本金が各々3000万バーツ、1200万バーツであったことを考えるならば、新TBIの大きさを窺い知ることができるだろう。事実、新TBIは旧TBIが所有していた1万2000錠の紡機とは別に4万錠の新型紡機を日本から導入し、新TBIは一挙にタイにおける全紡機数の3分の1を占めるに至った。それは単にタイのみならず東南アジアでも最大の近代

的紡績工場の誕生を意味したのである。

新TBI設立以後のスックリー・グループの発展は、第7表【略】に示したとおりきわめて急速であった。1966年には綿製品の染色加工工場であるタイ・トリコット社 (Thai Tricot Co., Ltd., TTC) を、68年にはポリエステル・綿の混紡織工場である泰繊維紡織有限公司 (Thai Synthetic Textile Co., Ltd., TST) を、各々新TBIと同じように敷島・野村と50:50%の折半出費で設立した。さらに1969年にはTSTを上回る化合織布の紡織工場を計画、敷島・野村にもちかけるが、政府が特定パートナーばかりとの合併に難色を示したのと、日本側があまりに急速なスックリーの事業の拡大に危惧の念を抱いたため資金調達計画を変更し、新TBI、TSTの内部資金にスックリー族 (ポータラッタナングン一族とその同族) の資金を加えて泰美紡織有限公司 (Thai American Textile Co., Ltd., TAT: 資本金3000万バーツ) を発足させた。この既存企業の内部資金を活用するという方式はその後のスックリーの事業拡大にあたって基本的な投資パターンになっていくのである。

繊維産業は1960年代末から未曾有のブームに恵まれ、73年には投資委員会が現有の紡織機にほぼ等しい新增設を認める第3次繊維産業拡張計画に乗り出すほどとなった⁽³⁾。この波に乗ってスックリーも大幅な設備の新增設を進めていき、TAT、TSTなどは2倍以上の紡織機の増設が図られた。こうした既存企業の設備拡張とは別に、スックリーは、1972年末にはフランス最大の化学会社ローヌ・プーラン社と合併でポリエステル・ステープル (P/Cの原料) を製造するタイ・メロン・ポリエステル社 (Thai Melon Polyester Co., Ltd., TMP) を、翌73年には日本と合併で20万錠規模の巨大紡織企業タイ・メロン・テキスタイル社 (Thai Melon Textile Co., Ltd., TMT) を各々設立した。さらにこれに先立つ1972年には、日本産業、帝人、バンコク銀行などと共同でジャケット、ワイシャツを製造するガーメント企業をも発起させている。

かくてスックリー・グループは、1970年代半までは川上の原綿・原糸製造から、紡績・織布、染色加工、プリント、そして川下のガーメント製造に至るまで繊維の全生産工程を垂直的に統合するような、世界にかつて類をみ

ない繊維企業集団を形成するのである。それはまさに「タイの繊維王」と呼称されるにふさわしい事業の拡張・発展であった。

この発展過程の下で、スックリーは生産・技術の管理は日本人パートナーに全面的に委ね、自らはもっぱら原綿の買付と販売、資金調達、労働力管理に従事するが、規模の拡大に与って特に力があつたのは、彼の綿花相場に対する天才的な読みとサムベン街での流通における人的脈絡の二つであつたという⁽⁴⁾。

それではなぜ彼は、かくも急速に自らの事業を拡大することが可能であつたのか。その理由には(1)彼個人の熱心な仕事ぶり、(2)それを促す海南出身者としてのスックリーの、潮州系繊維商人(繊維商人の9割を占めるといわれる)に向けての対抗心、(3)投資奨励法の徹底的な利用(製造企業12社のうち11社が投資奨励法による税制上の恩典を受けている)、(4)合併相手を多角化させつつ、その技術と資金を活用する手腕などが考えられる。それと同時にここでとくに注目しておかなければならないのは、彼の資金調達の方法と投資戦略であろう。

第8表は、スックリー・グループの傘下企業の出資者構成の変化を、商務省商業登記局に所蔵されている各企業の資料をもとに作成したものである。表では増資ごとに報告される各社の株主ごとの出資金を集計し、1960年から81年までの推移が百分比で示してある。さて表から判明する主要な事実を列記しておく次のようになる。

(1) グループ全体の資本金は1960年の800万バーツから81年には16億8730万バーツに著増しているが、この間30%前後の株式をスックリー一族が一貫して所有していること。ただし内訳をみると、スックリー個人の比率は下がり、代わりに姻戚関係にある同族や、スックリー一族が100%出資する持株会社タイ・ウティパット社(Thai Wuthipat Co., Ltd.)の比率が高まっている。

(2) パートナーの敷島・野村グループは、1968年の時点ではグループ全体の資本金のうち8430万バーツ(46%)を供給し、スックリー一族の5227万バーツをはるかに上回っていること。しかし、1970年代に入ると両社の追加的投

第8表 スックリー・グループの出資構成の推移

(単位:1,000パーツ, かつこ内%)

出 資 者	1960	1968	1972 ⁵⁾	1981
スックリー・ポティラッタナンゲン ①	1,250 (15.6)	26,430 (14.5)	53,358 (9.2)	109,479 (6.5)
ポティラッタナンゲン一族 ②	1,260 (15.8)	20,335 (11.2)	44,031 (7.6)	161,229 (9.6)
その他スックリーの一族 ¹⁾ ③	—	5,500 (3.0)	18,160 (3.1)	111,387 (6.6)
持株会社タイ・ウティパット社 ④	—	—	46,669 (8.1)	92,659 (5.5)
スックリー・グループ 小計 ①~④	2,510 (31.4)	52,265 (28.7)	162,218 (28.0)	474,754 (28.1)
スックリー・グループ傘下企業 ²⁾	2,300 ⁴⁾ (28.8)	— ⁴⁾	67,245 (11.6)	356,020 (21.1)
敷島紡績・野村貿易	—	84,300 (46.3)	96,800 (16.7)	95,360 (5.7)
その他日本企業	—	—	15,070 (2.6)	124,860 (7.4)
ローヌ・プーラン社 (フランス)	—	—	60,000 (10.4)	192,000 (11.4)
バンコク銀行グループ	—	—	1,160 (0.2)	50,600 (3.0)
企業数 ³⁾ (社)	2	4	8	8
資本金総額 (1,000パーツ)	8,000 (100.0)	182,200 (100.0)	579,700 (100.0)	1,687,300 (100.0)

(出所) 商務省商業登記局所蔵の各企業ファイル, 株主名簿より集計。

(注) 1) その他スックリーの一族には, スックリーの長女, 次女, 三女等の娘を含む婿の家族。

2) TBI, TCM, TTC, TST, SDP, TATの6社 (第7表【略】参照)。

3) 繊維関連企業のみ集計。

4) TBIに対するTCAの出資。1963年TCMは焼失し, 出資額は1963年以降ゼロとなる。

5) 1972年のTCMの出資構成が不明なので, 1968年で代用, 資本金は変わらない。

資はほとんどみられず, 81年には9536万パーツ, 比率では全体の5.7%に激減している。

(3) 逆に1970年代には敷島・野村以外の外国人パートナー, 具体的にはローヌ・プーラン社や日本企業 (鐘紡, トーメン) などの比率が高まり, 合併相手

の多角化がみられること。

(4) スックリー・グループが出資する関連企業(新TBI, TST, TAT, TCM などの)の比率が1970年代に入って急増していること。なお1960年に関連企業の出資が28.8%になっているのは、58年にTBIを設立するとき、その資本金600万バーツのうち230万バーツをTCMに仰いだためである。しかしTCMは1963年に焼失し、64年にTBIが改組されたときには、TCMの出資はゼロとなっている(そのため1968年はゼロである)。一方1970年代に入ると、スックリーはTAT, TMP, TMTの設立、あるいは増資にあたって、活発にグループ傘下企業の内部資金を利用した。その結果、1981年には、関連企業による出資合計は全体の21%、3億5600万バーツの巨額に上っている。

以上のうち、強調しておきたい点は、スックリーが企業の新設にあたって利用している関連企業のうち、新TBI, TTC, TSTの3社はもともと日本の敷島・野村グループとの折半出資による共同事業だったという事実である。ところが各社ともその後の増資の下で日本側のシェアは4分の1まで下がり(第7表【略】参照)、資本所有のマジョリティ、経営支配権は次第にタイ側に移転していった。今や各企業が産み出す利潤部分を、配当に回すか、それとも新設企業の資本金や既存企業の増資に回すかは、スックリーが決定するのであって、日本側が決めることではないのである。しかもこれら新設企業のうちTAT, TMP, TMTなどは、敷島・野村が何の権益も持たない企業であった。

スックリー・グループの急速な事業拡大の重要な契機はここにあったといえよう。そしてこのような事実は、合併企業に対する従来の解釈(すなわち日本型海外直接投資に対する補完物としての現地パートナーの存在といった見解)では説明し切れない問題を提示している。むしろスックリーの事例は、合併企業が外国資本の拡大のためのいわば先兵ではなく、タイ国内大資本の資金調達源として貢献してきたことを如実に物語っているといえよう⁽⁵⁾。

この点は、タイの繊維市場で、スックリーと競合する東レや帝人など多国籍企業の資本所有形態と比較すると、よりいっそう明確になる。たとえば東

第9表 タイ東レ・テキスタイル・ミルズ社の株式所有構造

(単位：株数，カッコ内%)

株式保有数	株主の数	株式の合計数
10～ 99	447 (60.2)	17,720 (2.9)
100～ 299	183 (24.7)	
300～ 999	47 (6.3)	142,750 (23.8)
1,000～ 5,000	54 (7.3)	
10,000～50,000	8	117,650 (19.4)
66,000 (Luckytex Thailand)	1	66,000 (10.9)
102,350 (トーメン：日本)	1	102,350 (16.8)
153,350 (東レ：日本)	1	153,530 (25.3)
合 計	742 (100.0)	600,000 (100.0)

(出所) 商務省商業登記局企業ファイル：Thai Toray Textile Mills Co., Ltd. (Bo. Jo. 53/2506)。

(注) 1株は額面100バーツ。

レの場合、現在までに計5社の企業に出資しているが、そのうち最も古く、また東レグループの中核企業でもあるタイ東レ・テキスタイル・ミルズ社の日本側出資比率は、設立時の100%完全所有から1976年の48.3%へと大幅に低下した。これは、1972年の日本商品ボイコット運動によって顕在化した外国資本批判に対処するため政府が新たに設定した資本の現地化政策（外国人の資本所有を50%未満にする）に日本側が応じたためである。しかし1981年現在の株式所有の分布を見ると第9表のごとくであった。東レは確かに設立時からみると100%から25.3%と低下しているが、筆頭株主であることに変わりはい

ない。加えてラッキーテクス社(Luckytex Thailand Ltd.)は東レと香港TAL(東レが50%以上出資)の共同事業であり、これを加えると全体の持ち分は36%を越える。他方タイ側のパートナーは今や700名を越えるが、そのうち447名は100株(1万バーツ)未満の零細株主であった。経営支配権は資本の現地化政策の下でも、日本側に維持されてきたのである。このようなパターンは帝人や東洋紡にも共通していた。

したがって多国籍企業が所有支配している合併事業とスックリー・グループのような合併事業を同列において論じることはいできない。重要なことは、(1)今日タイにおいては、合併投資を根子に企業集団を形成しつつある国内大資本と、マジョリティ支配を維持せんとする多国籍企業が競合し、同時に、(2)両者は同一業種のなかで寡占体制を形成しながら国内中小資本に対立しているという二重の対抗関係を認識することではないかと思われる。【後略】

2. サイアム・モーターズ・グループ——自動車産業⁽⁷⁾【略】

3. SPIグループ——日用品⁽¹⁸⁾【略】

IV タイ系製造業グループの問題点

最後に、これまで検討してきたタイ系製造業グループの発展パターンに内在するいくつかの問題点を指摘することによって、本稿の結びとすることにした。

1. 多国籍企業との競争

タイ系製造業グループは、多くの場合彼らが存立基盤としている特定業種の下で経済集中を進め、今日寡占的地位を確立している。たとえば1979~80年現在、筆者の企業調査によると、繊維ではスックリーとサハ・ユニオンが

紡績設備の5割近くを、自動車ではサイアム・モーターズが販売台数の3割（非日産車含む）を、飼料ではCP、レームトーン・サハガーンにCENTACOを加えた3グループが全生産能力の7割を、肥料ではメトロが100%を、また家電ではシウがテレビ、ラジオ、扇風機などで販売台数の2～3割を各々占めていた。砂糖の場合も、全国の精糖工場42のうち21工場が、タイ・ルンルアン、グワンスンリー、ミトラポンの3大グループのいずれかに属し、彼らの合計生産能力は全体の6割に達している⁽¹⁾。

その一方、飼料、砂糖、ビールを除く分野では、繊維、自動車、化学、家電、日用品、医薬品のおおのこの市場に多数の多国籍企業が競争相手として存在していたことも看過すべきではない。加えて石油精製とその販売、スズの採掘・精錬とその輸出は、ほぼ完全に欧米系の多国籍資本に掌握されていた⁽²⁾。このような多国籍企業の積極的な進出は、前出第2、3表【略】の売上高分布に端的に示されている。したがってタイ系製造業グループの成長は、そもそもからこうした多国籍企業との競争によって制約されてきたことは、彼らの資本蓄積の限界を考えるうえで重要であろう。

2. 市場の性格と経済規模

タイ系製造業グループは単に同一市場で多国籍企業と競争を迫られているだけでなく、タイ国民経済の絶対的規模（すなわち市場の狭隘性）によってもその発展を制約されていた。というのも製造業グループの業種基盤は、砂糖を除くとそのほとんどが、国内市場向けの輸入代替工業だったからである。この点は輸出産業を中核として国内市場の制約を超えて発展していった韓国の三星グループ（電子、繊維）、現代グループ（建設、造船）などの財閥（jaebeol）と比べると対照的であった⁽³⁾。

たとえば、タイ最大の自動車グループ、サイアム・モーターズの年間の生産台数は3万台、これに対しGMは約450万台である。サイアム・モーターズのグループとしての総資産額は、GM本社の1%にしか当たらなかったの

ある。同じく電機・電子産業でも、三星電子工業が輸出用白黒テレビを年間100～120万台生産するのに対し、シウのナショナル・タイ社 (National Thai Co., Ltd.) は2万5000～3万台生産するにすぎなかった。たとえ他の諸条件が同一と仮定しても、こうした条件の下では、タイ系企業が「規模の経済」をととして輸出競争力を強化することは、当面不可能であろう。

もっともタイ政府は1973年から輸出指向生産の奨励にのり出し、78年には日本の総合商社、韓国の指定輸出商社制度 (1976年) にならってタイ系輸出商社の育成・奨励を開始している。その結果、1981年までに計10社の商社が投資委員会の認可を受け、うち7社が事業を開始した⁽⁴⁾。この10社の一覧は第12表【略】に示したとおりであるが、興味深いことに8社が実はタイ系製造業グループの完全な子会社であった。ここには1979年の第2次オイルショック以降、国内需要の伸び悩みに直面した製造業グループが、いかに輸出の拡大に意欲的であったかが如実に示されている。しかし1983年現在、上記7社のうち順調なのは王室系サイアム・セメント・グループのSCT社 (SCT Co., Ltd.) とCPグループのCPインタートレード社 (CP Intertrade Co., Ltd.) の2社のみであり、他社は投資委員会が設定している目標額の達成すらも覚束ないのが現状である。

このように製造業グループの輸出拡大が思うようにいかないのは、そもそも彼らのなかに輸出のための生産体制が確立されておらず、またこの分野での経験がいまだ浅いことに起因している。それと同時に大きな理由は、輸出にあたって決定的な要素となる非価格競争力の強化、すなわち生産技術の管理と品質管理のノウハウが十分蓄積されていないという点にあったと思われる。つまり技術移転の問題がここでは死活的な問題として登場してきたのである。

3. 産業構造の高度化と技術移転

すでにみたように製造業グループの急速な発展は、外国の資本・技術とタ

イ側の流通に対するノウハウの結合にあった。これは国内市場を目的とする輸入代替工業の場合十分可能であったし、また系譜的にみて商人資本から出発したグループのリーダーたちにとっても適合的だったのである。サイアム・モーターズ・グループやSPIグループの例に典型的にみられるごとく、企業あるいはグループの利潤と成長率を極大化するためには、自前の技術を開発するより、生産技術を外から導入しつつその管理運営を外国人パートナーに任せ、自らは国内市場の掌握と流通の支配に努力を傾注する方が、より合理的であった。

しかしこのような発展パターンは実はふたつの要件を前提としていたことに注意する必要がある。ひとつは外国資本がタイに絶えず進出してくるような誘因が国内に存在することであり、第2は基盤とする工業の多くが消費者と直接結びついた最終財であること（それこそ輸入代替工業の特性である）が、それであった。

ところで、今後タイ政府が工業化の新たな段階として重点をおいているのは輸出産業の育成と重化学工業化の推進である。その場合、生産技術と品質管理は過去の工業化段階以上に重要な要因となるであろう。問題は、製造業グループが従来と同様この新段階の工業化の中心的な担い手たりうるかどうかという本源的な問いである。しかし答えは今のところ必ずしも肯定的ではない。というのも外国資本の流入は1970年代後半に入って後退しており、とくに輸出指向産業の分野では、電機・電子産業にみられるように投資先はもはやアジアではなく、消費国であるECやアメリカに移転しつつあるからである⁽⁵⁾。またたとえ進出を決定したとしても、最近では合併でなく資本所有100%を条件とする企業もでてきている。従来のように合併形態の投資が国内資本に有利なように働く事例は、今後限られてくるだろう。

他方製造業グループの側にとっても、独力で生産性の向上を図ったり、生産・品質の管理を進めていくことは短期的には困難が伴う。第5次5カ年計画(1982～86年)のなかで、タイ政府が初めて中小企業の育成を謳い、また下請工業の発展に強い関心を示したのも⁽⁶⁾、上記のようなタイ系製造業グルー

プ＝国内大資本の、生産技術の担い手としての限界に政策立案者が気づいたからともいえる。

4. 資金調達と金融グループの介入

合併投資と内部留保を経済拡大の槓杆としてきた製造業グループにとって、少なくとも1970年代初めまでは商業銀行からの長期資金の借入れはとりたてて大きいものではなかった。機械設備の導入は多くの場合、外国人パートナーに依存し、彼らを与える輸出延払い信用や資本金が、実質的に設備投資の資金源泉の一部になったからである。他方商業銀行の融資先をみても、製造業向けの中長期的融資は現在でも全体の2割強を占めるにすぎず、大半は輸出入商や卸売商への当座貸越し（全体の7割を超える）あるいは不動産部門への投資に向けられていた。

しかし1973年末と79年の2回にわたる石油危機は、こうした蓄積条件を根底から変えることになった。すなわち原油価格の急騰による輸入原材料、建設資材の高騰は当然ながら新規設備投資の資金的規模をかつての2～3倍に引き上げ、他方石油危機以後の長期不況は在庫調整など後向きの資金需要を増加させたからである。ここにおいて製造業グループは、資金調達の源泉として内部資金、外国人パートナーの追加投資のみならず、銀行からの借入れ、直接的な投資を要請せざるを得なくなった。

その一方、商業銀行の側でも、従来中短期資金を融資していた企業での権益を守るため、直接当該企業の経営に介入したり、あるいは苦境に陥った独立企業の経営をより経営基盤の安定している製造業グループに委託する必要が生じた。後者の典型例としては、1976年に事実上破産した泰建紡織有限公司（Thai Durable Textile Co., Ltd.）を銀行シンジケート団が管理し、その経営をサハ・ユニオン・グループに委託したケース⁽⁷⁾、あるいは71年に曼谷鋼鐵廠有限公司（Bangkok Steel Industry Co., Ltd.）をバンコク銀行がメトロ・グループに委せたケースなどが挙げられる。

タイ系製造業グループと金融グループの接近は、最近では役員の派遣、株式の相互持ち合いという形を通じて進められてきている。たとえばバンコク銀行グループの傘下企業であり、タイ最大のファイナンス・カンパニーであるエイシア・クレジット社(Asia Credit Ltd.)の取締役会議には、サイアム・モーターズ、スックリー、メトロ、バンコク・ペーパーの各グループのリーダーが入り⁽⁸⁾、また上記4グループのうち前者3グループは、バンコク銀行の主要株主でもあった⁽⁹⁾。

かくて石油危機を直接の契機として、タイでは主要製造業グループと金融グループの間に、従来とは異なる結びつきが形成されるようになった。もちろんこのような関係を、ただちにアメリカや日本でみられる銀行・産業の結合体＝金融資本の登場と捉えることはできない。しかし今日、タイ系製造業グループが新たな展開を示しつつあることは、否定できない事実だろう。

5. 世代の交代と経営テクノクラート

第II節で紹介したごとく、タイ系製造業グループのほとんどすべては、経営者の採用にしろ資金の調達・分配にしろ、これを特定の家族あるいは同族の規制の下に置いている。資本市場が未発達なタイで、さらに経営者資源も限られている条件下では、製造業グループが特定の個人とその同族の枠内で企業集団を形成してきたことも理由のないことではない。この点は資本所有と経営形態が最も近代的とみなされているSPI、サハ・ユニオンの両グループにおいてさえ例外ではなかった。

しかし今後産業構造が高度化し、設備投資の巨大化・長期化と技術の革新が求められるようになったとき、同族の下での資本所有と経営支配の一体化は、当然グループのいっそうの発展にとって桎梏に転化するであろう。加えて第5表で確認したように、グループの指導層、創始者たちはその多くが1910年代の生まれであり、83年現在60代から70代に達している。彼らの年齢からみて、世代の交代と同族外からの有能な経営テクノクラートの徴募は、程度

の差はあれ、製造業グループが共通に抱える緊急の課題であった。

以上簡単ではあるが、タイ系製造業グループが直面している諸問題を指摘してきた。こうした問題のなかには、グループによって解消しつつあるか、あるいは時間の推移によって克服されていく問題も確かにある。しかし、一時的制約というより、むしろタイ系製造業グループの発展パターンにそもそも内在する基本的な制約もあることを、忘れてはならないであろう。

また研究者によっては、こうした問題を、タイ系企業集団の担い手が華僑・華人であるというエスニックな要素にもっぱら帰着させるかもしれない。しかし本稿で指摘した特徴の多くは、何も華僑にのみ固有な現象ではない。後発資本主義国が工業化の初期段階で程度の差はあれ経験する共通の特徴でもある。またその点から出発しなければ、タイにおける工業化の過去の経緯の理解も、そして将来的展望も十分になしえないのではなかろうか。

〔注〕 —————

はじめに

- (1) タイ系企業集団に関する主要な研究は次の文献にみられる。Naron Phechprasert, *Klum Thun-niyom Phuk-khat nai Prathet Thai* [タイにおける独占資本主義グループ], バンコク, Puthuchon, 1976年; Somphop Nanarangsarn編, *Kan Khayai-thua khong Rabop Thun-niyom nai Prathet Thai Pho. So. 2488-Pachuban* [タイにおける資本主義制度の拡大: 1945年から現在], バンコク, Sansan, 1981年; Setthasayam, *Chak Thong Na thung Ho Khoi Nga-chang* [田圃から象牙の塔へ], バンコク, P.P., 1979年; 同, *Kan Phuk-khat Setthakit Thai* [タイ経済独占], バンコク, Pui Fai, 1981年; Kroekkiat Phiphatseritham, *Wikkhro Laksana Kan Pen Chaokhong Thurakit Khanat Yai nai Prathet Thai* [タイにおける大規模経営主の特質分析], バンコク, Samnak-phim Mahawithayalai Thammasat, 1982年。

(2) 【略】

- (3) 5大金融財閥とは、(1)サイアム・コマーシャル銀行=王室財産管理局、(2)バンコク銀行=ソーボンパーニット一族、(3)バンコク・メトロポリタン銀行=テーチャバイブーン一族、(4)アユタヤ銀行=ラッタナラック一族、(5)タイ農民銀行=ラムサム一族の五つを指す。

(4)~(7) 【略】

- (8) 本稿は、アジア経済研究所海外派遣員としてチュラーロンコーン大学社会科学研究所でおこなった調査研究活動（1981年4月から1983年9月）の成果の一部である。また、本稿は、1983年9月チュラーロンコーン大学に提出した報告書 Suehiro, Akira, *Capital Accumulation and Industrial Development in Thailand: 1855-1983*, 全2巻, Social Research Institute Monograph Series, バンコク, Chulalongkorn University, 1984年の第4章第4節, 第5章第3節, 第6章第1～2節をもとに加筆訂正したものである。

I

- (1) 個別企業のデータ（約2500社）は次の資料・文献から得ている。商務省商業登記局未公開資料；投資委員会（BOI）未公開資料；タマサート大学商会計学部編, *Directory of Thailand's 600 Largest Companies 1977-1980*, バンコク, 1981年；Pan Siam Communications Co., Ltd., *Million Baht Business Information Thailand 1980-81*（売上高, 総資産各上位1000社を含む）；各国のタイ商工会議所出版のダイレクトリー（アメリカ, イギリス, ドイツ, フランス, インド, 日本など）など。このうち商業登記局資料は, 各企業の設立趣意書, 株主総会記録, 役員変更記録, 各種財務諸表を含む, 最も重要な第1次資料で, 本稿のデータの多くもこれによっている。他方, タイ系企業集団の検出は, 上記の資料の他, Kroekkiat, 前掲書付録；新聞別冊付録特集号および広告（*Bangkok Post*, *Nation Review*, *Prachachat Thurakit*）；雑誌（*Business in Thailand*, *Investor*, *Dok Bia*, *Insight*）；*Who's Who in Thailand*（1976～83年各月号）；各会社の企業案内（もしあれば）などによっている。したがって第1, 3表【略】は, タイの公企業を除く, 全部門の大中企業のほぼすべてをカバーしている。

- (2)～(7) 【略】

II

- (1) 資料の出所は, 聴き取り調査を別にとすると Prachachat Thurakit編, *100 Nakthurakit Chan Nam khong Muang Thai*〔タイにおける100人の経営指導者〕（『プラチャーチャート・トゥラギット』紙別冊号）, バンコク, 1983年；許祥安編『泰國華僑人物誌』バンコク, 自由文化事業出版社, 1956年；泰國威提耶功出版社編集委員会編『泰國華僑大辞典』バンコク, 1967年；『泰華僑団名録』バンコク, 四海出版社, 1981年；Beal, Peter E., “The Empire Builders (I) (II),” *Investor*, 1981年2月, 3月, 8～21ページ, 14～21ページなどである。
- (2) タイ国立調査協議会（National Research Council of Thailand）の1976年調査結果。
- (3) 華僑資本, 華僑経済なる概念は, スキンナー（William Skinner）が調査をおこなった1950年代前半までは有効であるが, 1950年代半ば以降からは, 華僑・

華人の経済活動を単純に華僑資本の観点から分析することはできないと思われる。

(4) 【略】

(5) 【略】

(8) 【略】

(9) 【略】

(10) 当時の工業化政策については、Chirayu Isarangkun, “Manufacturing Industries in Thailand,” 博士論文, Australian National University, 1969年; Narong-chai Akrasanee, “The Structure of Industrial Protection in Thailand during the 1960’s,” Thammasat University, 1973年; Chaliaw Ngarmwong, “Economic Evaluation of Promoted Industries,” タマサート大学経済学部修士論文, 1971年; 伊藤禎一「タイの産業投資奨励政策と投資法」アジア経済研究所, 1978年などが参考になる。

(11) この時期の官僚(軍閥)資本の活動に関する優れた分析については、Sungsidh Phiriyarangsarn, *Thun-niyom Khun-nang Thai Po. So. 2475-2503* [タイ官僚資本主義1932-60], バンコク, Sansan, 1983年を参照。

(12)~(15) 【略】

III

(1) スックリー・グループの資料・情報は、商務省商業登記局の各企業ファイルの他、次の文献を参照した。伊藤禎一「タイ国繊維産業における異色の経営者——タイ・ブランケットインダストリー社長スクリー——」(伊藤禎一編『東南アジアにおける工業経営者の生成』アジア経済研究所, 1980年); 末廣昭「タイにおける企業集団の形成とその特質(その2)——スックリー・グループの事例研究——」(『所報』バンコク日本人商工会議所, 1982年2月号)。

(2) 1950年代のタイ繊維産業については、Suehiro, Akira, “Structural Changes of Textile Industry in Thailand: 1945-1980,” Thammasat University, 1983年。

(3) 「内外政情変化に揺れるタイの繊維産業」(『日本紡績月報』第368号, 1977年8月号)。

(4) 【略】

(5) 【略】

(7) 【略】

(8) 【略】

IV

(1) 経済集中の実態については、Kroekkiat, 前掲書, 122~144ページ。繊維: 末廣調査; 自動車: トヨタ広報資料; 家電: 末廣昭「タイ——電機電子産業——」(『発展途上国の電機・電子産業』アジア経済研究所, 1981年); 飼料: BOI

『年次活動報告 1981年：特集飼料産業』（タイ文）；砂糖：タイ糖業協会の工場別生産能力データにもとづく。

- (2) タイの多国籍企業の実態については, Suehiro, *Capital Accumulation*……, 第4章第2節に示しておいた。
- (3) 【略】
- (4) タイの奨励貿易商社については, Kheeseng Anansiriprapha, “General Trading Companies and Manufactured Exports from Thailand,” タマサート大学経済学部修士論文, 1983年が優れた分析をおこなっている。
- (5)～(9) 【略】

（末廣昭／執筆時：アジア経済研究所調査研究部，現：大阪市立大学経済研究所助教授）

〔注記〕

タイ資本家の発達史，ならびにタイ系企業集団の1980年代後半以降の再編過程と経営改革については，次の二つの文献の中で示しておいた。

- 1) Suehiro Akira, *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, 東京, UNESCO The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989年。
- 2) 末廣昭・南原真『タイの財閥——ファミリービジネスと経営改革——』同文館, 1991年。

（末廣 昭）