

第4章

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して——

はじめに

タイの金融制度改革，とりわけ1997年12月に強行された現存91社のうち56社に及ぶ金融会社（ファイナンス・カンパニー）の事業閉鎖命令は，金融機関に大きな地殻変動をもたらした。そしてその後に実施された不良債権処理を促す一連の措置，例えば商業銀行に対する外国人株式保有比率の緩和（向こう10年間，100%保有も可能），BIS（国際決済銀行）規制にもとづく自己資本の充実，貸倒引当金の積み増しなどは，地場系商業銀行にも著しい影響を与えた。そこで，通貨・経済危機がタイの金融機関にどのようなインパクトを与え，かつ制度改革が商業銀行にどのような経営改革と事業再編を迫っているのか，その点の解明を本章の課題としたい⁽¹⁾。

タイの商業銀行は，他のアジア諸国と比較すると，次の二つの点で際立った特徴を示している。第1は，金融機関に占める政府系金融機関の比重がきわめて小さく，逆に地場系商業銀行の比重が高いという事実である。アジア諸国では，政府が経済開発を進めるにあたって特殊目的の政府系銀行を設置し，これを活用して民間セクターに積極的に融資を行ってきた（大蔵省財政金融研究所編 [1998]）。ところがタイの場合には，政府系金融機関7行の総資産額は1996年末当時，全体の9.6%，日本開発銀行に相当するタイ産業金融公社（IFCT）のそれは1.6%にすぎなかった。貸出残高をみても政府系金

融機関の合計は7.8%であり、IFCTにいたっては1.4%にすぎない（Bank of Thailand [1997]）。

一方、商業銀行の比率は総資産が64.4%、貸出残高が67.4%であった。しかも商業銀行のうち上位5行が、総資産でも貸出残高でも、全体の60～70%と圧倒的シェアを占めていた。そしてこの上位5行は、通貨・経済危機後も基本的に所有主を変えていない点が重要である。一般にタイの商業銀行については、危機以後、政府による接管・管理や外資系銀行の活発な進出の側面が強調されることが多いが、実態は地場の上位5行が存続しているのである。したがって、金融制度改革の成否の検討は、主として中位や下位の商業銀行の間で現在進行している、所有関係の劇的な再編だけをとりあげても不十分である。むしろ、既存の大手地場系銀行が自主的に進めている経営改革や機構改革を把握することが、より重要になっている。本章の第1の課題はこの点を明確にすることにある。

第2は、大手地場系商業銀行の所有主が、かつては銀行のみならず、金融会社、住宅金融会社(credit foncier)、生命保険会社、損害保険会社の大手も所有経営し、さらに製造業、商業、サービス業にも広範に進出して、いわゆる「金融コングロマリット」を形成してきた事実である(Suehiro [1989a])。金融機関のなかで商業銀行の比重が高いという事実は、タイだけでなくシンガポールにも見いだすことができる(岩崎 [1990], 朱編 [2000: 第4章])。ただし、商業銀行が分野を超えてコングロマリットを形成しているのは、タイに特徴的な現象であった。その金融コングロマリットが、危機の打撃と金融制度改革のもとで、現在解体に向かいつつある。上位5行のうち4行は金融コングロマリットに所属するが、彼らは次第に中核を占める商業銀行に経営資源を集中させ、危機後の生き残りを図ろうとしている。したがって、タイにおける金融機関の発展と危機後の変化をみるためには、何よりこの金融コングロマリットに焦点をあて、その形成・発展・変容を追うことが肝要となる。これが本章の第2の課題である。

そこで本章では、まず第1節で通貨危機前後のタイにおける商業銀行の概

要を紹介したあと、第2節で金融コングロマリットの形成と発展を扱い、第3節では1990年代の金融自由化のもとで急速な成長を遂げた非金融コングロマリット系の金融特化型グループの動きをみてみたい。次いで第4節では危機と政府による金融制度改革がタイの金融機関に与えたインパクトを検証し、同時に地場系商業銀行における所有と経営の変化を検討する。そして第5節では、金融コングロマリットのひとつであり、上位5行にも入っているタイ農民銀行とラムサム家を事例としてとりあげ、彼らのグループ全体としての実態と、タイ農民銀行自身の機構改革を詳細に追うことにする。この第5節は、ファミリービジネスを基盤とする金融コングロマリットが、すでに大きな変容を遂げていることを示す事例研究でもある。そして最後に、外国人役員を経営執行委員会に招聘して経営改革を進めるタイ農民銀行と、所有主家族の権限を強化して不良債権処理を進めるバンコク銀行の二つを対比することで、アングロ・アメリカ流の企業改革が必ずしも期待どおりの成果をあげていないという興味ある事実を指摘したい。

第1節 危機前後の地場系商業銀行

1. タイ商業銀行の分類

最初に危機前の商業銀行について概観しておこう。1995年末の統計によると、タイには地場系銀行15行、外国系銀行14行(うち日本は2行)、外国系オフショアバンク(BIBF) 20行(うち日本は7行)の計49行が活動していた。総資産額の分布でみると、それぞれ地場系が79%、外国系が7%、BIBFが14%であり、貸出残高の分布でみると、地場系が80%、外国系が7%、BIBFが13%であった(Bank of Thailand [1995: 6-7])。地場系商業銀行が圧倒的な地位を占めていたことがわかる。1996年になると、ファースト・バンコクシティ銀行が経営破綻から政府系クルンタイ銀行に統合され、地場系商業

銀行の数は14行に減っている。以下ではこの14行の地場系銀行を中心に、簡単な見取り図を描くことにする。

1997年通貨危機後に起きた所有主の変化に注目してこの14行を整理すると、(1)危機前にすでに政府管理へ移行した銀行2行、(2)危機後に政府管理へ移行した銀行2行、(3)危機後に外国銀行に過半の株式を売却した銀行4行、(4)危機後も所有主が存続した銀行6行となる(表1を参照)。存続銀行6行に比べて、危機後に所有主が根底から変わったものが6行、しかもそのうち4行が外銀への売却であった。危機のインパクトの大きさを推しはかることができるだろう。

それではなぜこのような違いが生じたのか。この点を検討するために五つの基準をもうけ、それにもとづいて整理したのが表1である。五つの基準とは次の点を指す。

- (1) 所有主はだれか。特定の家族か、複数の競合的家族か、民間事業会社か、それとも政府(大蔵省、中央銀行)か。
- (2) 所有主は安定的か。所有家族(機関)が株式所有と経営の双方を安定的に支配しているか、それとも買収や投機の対象になったり、株主構成が頻繁に変わることによって不安定化していたかどうか。
- (3) 所有主の事業形態が商業銀行・金融分野に特化しているか、それとも多分野にまたがるコングロマリット型かどうか。
- (4) 商業銀行の規模(総資産、貸出残高)は上位、中位、下位のいずれか。
- (5) 危機後の不良債権比率の多寡はどうか。

興味深いことに、危機後も所有主が存続している6行は、例外なく規模の大きい銀行(上位第1位から第6位まで)で、かつ安定的な所有主を擁している銀行であった。また事業形態に着目すると、6行のうち4行がいわゆる「金融コングロマリット」(後述)に所属していた。ただし、1998年時点での不良債権比率をみると相対的に低いが、いちがいに良好とはいえ、40%を超える銀行もある。

一方、危機前や後に所有主を政府もしくは外国銀行に変えた残り8行は、

表1 タイ地場系商業銀行の分類と所有主の性格、不良債権比率（1998年末）

1996年当時の銀行名	1997年危機以後の 所有支配	所有主の 安定性	所有主の性格・分類	貸出 順位	ランク	貸出残高 (100万バーツ)	不良債権 比率(%)
Krung Thai Bank*	所有主が存続	安定	大蔵省	1	上位	957,440	48.01
Bangkok Bank	所有主が存続	安定	金融コングロマリット	2	上位	952,546	48.00
Thai Farmers Bank	所有主が存続	安定	金融コングロマリット	3	上位	554,145	40.20
Siam Commercial Bank	所有主が存続	安定	金融コングロマリット	4	上位	544,268	34.30
Bank of Ayudhya	所有主が存続	安定	金融コングロマリット	5	上位	370,005	37.20
Thai Military Bank*	所有主が存続	安定	空軍・陸軍・海軍	6	中位	290,680	30.50
Thai Danu Bank*	危機後外資へ売却	安定	複数家族	10	下位	107,572	48.70
Nakornthon Bank*	危機後外資へ売却	安定	ワンリー家	12	下位	54,184	39.90
Bank of Asia	危機後外資へ売却	不安定化	所有権争い	9	中位	125,540	38.50
Laem Thong Bank*	危機後外資へ売却	不安定化	所有権争い	13	下位	43,201	69.30
Siam City Bank*	危機前に政府管理	不安定化	所有権争い, 株式投機	7	中位	243,117	56.40
Bangkok Bank of Commerce	危機前に政府管理	不安定化	所有権争い, 株式投機	—	中位	—	—
Bangkok Metropolitan Bank*	政府管理へ移行	安定	金融コングロマリット	8	中位	180,794	70.10
Union Bank of Bangkok	政府管理へ移行	不安定化	所有権争い	11	下位	55,342	63.10
14行の合計						4,478,838	42.58

(注) (1) 各種項目の分類などは筆者による。ランクは貸出残高の規模による。

(2) *のついた銀行は、元利返済の延滞が6カ月以上を「不良債権」と定義する銀行。*のない銀行は、元利返済の延滞が3カ月以上を「不良債権」と定義する国際基準に準じた銀行。

(出所) 1998年末の貸出残高と不良債権比率は、“Phoei Thana Thaeching Thanakhan Phanit Thang Rabop,” *Kan Ngoen Thanakhan*, April 1999, pp. 146-147.

所有主が激しい投機や企業買収の対象になって不安定化していたか（5行）、安定的であっても規模の小さい銀行であった。第3節で紹介する金融特化型グループの代表である「ファイナンスワン・グループ」(Finance One Group, FIN Group)が、タイタヌ銀行(Thai Danu Bank PLC)とアジア銀行 (Bank of Asia PLC) に対して企業買収を仕掛け、既存の所有家族たちの所有権と経営支配が急速に不安定化したのは、その最たる例であろう。危機後、結局前者はシンガポールのDBS(Development Bank of Singapore)グループに、後者はヨーロッパの大手銀行ABNアムロに、それぞれ売却された(Titimet [1999])。また不良債権比率が高い銀行は政府管理銀行へ移管され、比率が相対的に低い銀行は外国銀行に売却されている。

2. 危機後の地場系商業銀行と外国人投資家

次に通貨・経済危機後の地場系商業銀行14行について、その所有構造をより詳しく整理したのが表2である。表は、各銀行について1996年と2000年の2時点での銀行名、支配的所有株主(controlling shareholders)もしくは所有家族の変化と、さらに2000年3月現在における(1)所有主・家族、(2)外国人、(3)少数株主のそれぞれについて、合計株式保有比率を示したものである。

注目すべきは、所有主が存続している6行のうち、特定の家族が所有支配するバンコク銀行、タイ農民銀行、アユタヤー銀行の3行においても、既存の所有家族による株式保有率が10%未満と大きく下がり、逆に経営権をもたない外国人投資家、あるいは少数株主(全体の0.5%未満の株式保有者)の合計株式保有率がきわめて高くなっている事実である⁽²⁾。とくにタイ農民銀行(貸出残高第3位)の場合には、外国人合計保有率が49%、少数株主の合計保有率が52%に達しており、バンコク銀行(同第1位)の場合も、すでにそれぞれ49%、41%に達していた。1960年代から1970年代のように、特定の家族が3分の1以上の株式を保有し、絶大な力を所有と経営の双方にもつという時代は終わったのである。

表2 タイ地場系商業銀行15行(13行)の経済危機後の所有構造変化(1996~2000年)

(1) 1996年現在の所有家族と経済危機後の所有変化

	1996年の銀行名	2000年の銀行名	1996年の所有主・所有家族ほか	1996→2000
1	Bangkok Bank	Bangkok Bank	ソーボンバニット家(陳姓, 潮州)	地場系存続
2	Bank of Ayudhya	Bank of Ayudhya	ラッタナラック家(李姓, 潮州)	地場系存続
3	Thai Farmers Bank	Thai Farmers Bank	ラムサム家(伍姓, 客家)	地場系存続
4	Siam Commercial Bank	Siam Commercial Bank	王室財産管理局	地場系存続
5	Thai Military Bank	Thai Military Bank	空軍, 陸軍, 海軍	地場系存続
6	Krung Thai Bank	Krung Thai Bank	大蔵省	政府所有
7	First Bangkok City Bank	Krung Thai Bank	Krung Thai Bankへ統合	政府管理移行
8	Bangkok Bank of Commerce	Assets Management Company	中央銀行管理	政府管理移行
9	Siam City Bank	Siam City Bank	中央銀行管理	政府管理移行
10	Union Bank of Bangkok	Bank Thai Bank	チョンウィチャーン家ほか	政府管理移行
11	Bangkok Metropolitan Bank	BMB Bank	テーチャバイブーン家(鄭姓, 潮州)	政府管理移行
12	Bank of Asia	ABN Amro Bank	パットラーブラシット家ほか3グループ	地場→外銀
13	Laem Thong Bank	UOB Radanasin Bank	ナンターピワット家	地場→外銀
14	Nakornthon Bank	Standard Chartered Nakornthon	ワンリー家(陳姓, 潮州)	地場→外銀
15	Thai Danu Bank	DBS Thai Danu Bank	トッチンダー家ほか6グループ	地場→外銀

(2) 2000年3月現在の株式所有状況

(%)

	2000年の銀行名	所有主・所有家族	所有家族比率	外国人所有	少数株主合計
1	Bangkok Bank	ソーボンバニット家	<10	48.77	41.08
2	Bank of Ayudhya	ラッタナラック家	<10	30.38	49.58
4	Thai Farmers Bank	ラムサム家	<6	48.98	52.41
3	Siam Commercial Bank	王室財産管理局	11.25	37.42	44.95
5	Thai Military Bank	空軍, 陸軍, 海軍	—	11.46	27.40
6	Krung Thai Bank	政府系銀行	0	0.66	7.57
7	Assets Management Company	資産管理会社	0	—	—
8	Siam City Bank	政府管理銀行	0	0.00	2.99
9	Bank Thai Bank	政府管理銀行	0	0.00	n.a.
10	BMB Bank	政府管理銀行	0	n.a.	0.00
11	ABN Amro Bank	オランダ系外銀	0	76.77	17.93
12	UOB Radanasin Bank	シンガポール系外銀	0	75.02	0.01
13	Standard Chartered Nakornthon	イギリス系外銀	0	75.01	0.03
14	DBS Thai Danu Bank	シンガポール系外銀	3	62.27	18.00

(注) 少数株主は発行株式の0.5%未満の株式を所有する個人・機関をさす。

(出所) (1) 1996年: Kan Ngoen Thanakhan ed., *Thailand Banking Year Book 1997*, Bangkok, 1998.(2) 2000年: SET ed., *CD-ROM Listed Company Info (Q1/Q2)* (Thai version) より筆者作成。

一方、外銀が買収した銀行4行に目を転じると、株式保有比率は62%から77%に達しており、親銀行に相当するシンガポールのDBS、UOB(United Overseas Bank, 大華銀行)、オランダのABNアムロ、イギリス系のスタンダードチャータード銀行が、それぞれ経営陣をタイに送り込んでいる。ティッティメートの表現を借りるならば、地場の銀行界にまさに「王位篡奪」(phalat phaendin)が生じたのである(Titimet [1999: 46-47])。

第2節 金融コングロマリットの形成と発展

1. 商業銀行上位行による経済集中

タイでは、1962年に公布された「商業銀行法」により、新しい銀行の設立、外国銀行の新規支店開設と地方への支店の拡充は厳しい制限のもとにおかれた(末廣 [2000c: 71], Paul [1964])。その結果、1970年代から商業銀行は地場系16行、外銀系14行の計30行時代が続く(ただし地場系は1985年以降15行、1996年以降14行に減っている)。1960年代から1980年代までに、地場系商業銀行の間にみられた大きな特徴は次の二つである。ひとつは、地場系のなかで上位5行、とりわけトップのバンコク銀行へ預金・資産の集中が起こったことである。その比率はピーク時には40%近くにも達した。もうひとつは、事業を拡大する上位行の間で、特定の家族に所有の集中が起きた事実であった。つまり、預金・資産の集中と所有の集中が同時並行的に進んでいったのである。そしてこの集中の動きは、銀行を核としながら多数の分野にまたがって傘下企業を擁する、「金融コングロマリット」の形成と発展を意味した。

さてここで筆者が「金融コングロマリット」と呼んでいるのは、次の五つの家族もしくは機関が所有するグループを指す⁽³⁾。

- (1) バンコク銀行グループ=ソーポンパニット家(陳姓, 潮州系)。

- (2) タイ農民銀行グループ＝ラムサム家(伍姓, 客家系)。
- (3) アユタヤ銀行グループ＝ラッタナラック家(李姓, 潮州系)。
- (4) バンコクメトロポリタン銀行 (BMB) ＝テーチャパイブーン家(鄭姓, 潮州系)。
- (5) サイアムコマーシャル銀行＝王室財産管理局(Crown Property Bureau)。

所有家族のかっこ内の姓名からわかるように、五つのグループのうち四つが華人、とくに潮州系華人であった。このうちタイでもっとも古くから事業を展開しているのはラムサム家であり、始祖伍蘭三(ウン・ラムサム)による事業は1870年代にまで遡ることができる。次いで1930年代から事業を開始したのがソーボンパニット家の始祖チン(陳弼臣)と、テーチャパイブーン家の始祖鄭子彬(テー・ツープン)であり、1950年代に入ってから事業を拡大するのがラッタナラック家の始祖チュアン(李木川)であった⁽⁴⁾。チュアンを除く他の3人は、それぞれの中核銀行の設立にあたって、創立メンバーか役員のなかに加わっている。アユタヤ銀行のみは、人民党グループが設立したものを、1961年にチュアンがテイクオーバーした銀行であった(Suehiro [1989 a: 259])。

以上の点を念頭において表3をみてみよう。表は1961年から2000年までの地場系各銀行のシェアの推移を、預金高と総資産額の二つを指標にとって示したものである。上位5行をとると、1969年の時点ですでに預金、総資産とも全体の69%に達し、1970年代以降は70%を超えるに至っている。上位5行は1980年代半ばにいったんピークを迎えた後、その比率を若干低下させているが、通貨危機後は再びその比率が上昇していることに注目しておきたい。また1969年以降、順位に入れ替えはあるにしても、上位5行のメンバーはほぼ固定している(1983年のみ、Bangkok Bank of Commerceが第5位)。

次に、この上位5行のうち政府系のクルンタイ銀行を除く4行が、いずれも金融コングロマリットを形成していた。そこで、特定の家族(機関)が所有支配する5大金融コングロマリットの比率を計算すると、預金高は1969年か

表3 タイ地場系商業銀行16行(13行)の預金と総資産の変化(1961~2000年)

(1) 預金額の分布		(単位: %, 100万バーツ)					
	銀行名	1961	1969	1979	1983	1990	2000/9
1	Bangkok Bank	23.5	27.9	34.8	35.6	27.2	22.1
2	Thai Farmers Bank	5.1	6.6	11.9	13.1	14.5	14.0
3	Krung Thai Bank	25.1	20.0	14.8	14.1	15.1	18.6
4	Siam Commercial Bank	8.6	7.3	6.0	7.0	10.0	12.9
5	Bank of Ayudhya	5.1	6.8	5.8	4.8	7.4	7.9
6	Thai Military Bank	3.2	3.7	3.1	3.6	5.7	5.9
7	First Bangkok City Bank	2.5	3.2	3.3	2.6	3.2	—
8	Siam City Bank	4.7	5.7	3.9	3.3	3.5	4.6
9	Bangkok Metropolitan Bank	3.5	4.2	4.2	4.0	3.1	3.5
10	Bangkok Bank of Commerce	6.4	4.9	4.0	4.9	3.5	—
11	Bank of Asia	4.2	2.3	2.1	2.2	2.2	2.9
12	Union Bank of Bangkok	3.6	2.7	1.9	1.6	1.6	1.0
13	Thai Danu Bank	2.0	1.9	1.0	0.9	1.5	1.5
14	Nakornthon Bank	0.1	0.0	0.3	0.5	1.1	1.2
15	Laem Thong Bank	2.4	1.1	0.6	0.5	0.4	3.8
16	Asia Trust Bank	—	1.7	2.3	1.3	—	—
地場系商業銀行預金合計額		5,814	27,403	189,594	449,222	1,471,761	4,549,996
上位5行の合計 (%)		68.7	68.6	73.3	74.7	74.2	75.5
4大金融家族合計 (%)		37.2	45.5	62.1	62.3	52.2	47.5
5大金融コングロマリット合計 (%)		45.8	52.8	68.1	69.3	62.2	60.4

(2) 総資産額の分布		(単位: %, 100万バーツ)					
	銀行名	1961	1969	1979	1983	1990	2000/9
1	Bangkok Bank	21.2	30.0	37.6	36.7	27.8	22.1
2	Thai Farmers Bank	5.8	6.1	10.9	12.7	14.2	13.9
3	Krung Thai Bank	24.8	18.8	13.5	13.4	14.0	18.1
4	Siam Commercial Bank	7.9	7.1	6.0	6.8	9.9	12.8
5	Bank of Ayudhya	6.6	6.8	5.7	4.5	6.8	7.9
6	Thai Military Bank	3.5	3.5	2.8	3.6	5.5	6.2
7	First Bangkok City Bank	2.3	3.1	3.8	3.2	4.1	—
8	Siam City Bank	4.3	4.9	3.4	2.9	3.7	4.6
9	Bangkok Metropolitan Bank	4.9	4.8	4.7	4.4	3.6	2.8
10	Bangkok Bank of Commerce	5.7	4.5	3.6	4.2	3.5	—
11	Bank of Asia	4.2	1.4	1.9	2.2	2.4	2.9
12	Union Bank of Bangkok	3.8	3.3	1.8	1.5	1.7	4.3
13	Thai Danu Bank	2.0	2.0	0.9	1.0	1.4	1.7
14	Nakornthon Bank	0.1	0.0	0.4	0.6	1.0	1.4
15	Laem Thong Bank	2.9	1.2	0.6	0.6	0.4	1.1
16	Asia Trust Bank	—	2.5	2.4	1.7	—	—
地場系商業銀行総資産合計額		6,897	26,764	276,509	592,203	1,872,265	5,473,075
上位5行の合計 (%)		66.3	68.8	73.7	74.1	72.7	74.8
4大金融家族合計 (%)		38.5	47.7	64.6	63.7	52.4	46.7
5大金融コングロマリット合計 (%)		46.4	54.8	70.6	70.5	62.3	59.5

(注) (1) 1998年以降の銀行の再編と銀行名の変更は表2を参照。

(2) 4大金融家族は、①ソーボンバニット家(Bangkok Bank)、②ラムサム家(Thai Farmers Bank)、③ラッタナラック家(Bank of Ayudhya)、④テーチャパイブーン家(Bangkok Metropolitan Bank; 1979年と83年は、First Bangkok City Bank, Bank of Asiaの2行を加える)

(3) 5大金融コングロマリットは、4大金融家族に王室財産管理局(Siam Commercial Bank)を加えたもの。

(出所) (1) 1961~1990年: Kroekkiat Phiphatseritham, *Wuattanakan khong Rabop Thana-nakhan Phanit Thai*, Bangkok: Thammasat University Press, 1993, pp. 62-63, 71-72.

(2) 2000年: *Kan Ngoen Thanakhan*, November 2000, p. 83.

ら1979年の間に53%から68%に上昇し、総資産額も同時期55%から71%に大きく上昇している。少なくとも1980年代前半までは、5大金融コングロマリットはタイ地場系商業銀行の預金、貸出、総資産のそれぞれの約3分の2を占めていたのである。

もっとも表で注意すべきは、上位5行のうちトップ銀行であるバンコク銀行の際立った大きさであろう。バンコク銀行は1行のみで、1979年には地場系の預金の35%、総資産額の38%をそれぞれ占めるマンモス銀行であった。こうした比率の高さには、同行が1974年に10カ年長期経営目標として掲げた“Bigger is Better”のスローガン、より正確には「預金、事業、営業収入、利益の最大化」の方針が影響を与えている。もっとも、1980年代前半の一次産品価格下落による世界長期不況と、それにとまなう収益の悪化に直面したバンコク銀行は、1984年に公表した新10カ年長期経営目標では、「質の向上・収益性の改善」を強調するようになり、量的拡大から質的サービスへと目標の重点をシフトさせている(末廣 [1992b: 65-66])。そうした長期目標の変更と、経済ブーム期の他行との激しい競争の結果、バンコク銀行が占めるシェアは、1980年代後半から1990年代半ばにかけて10ポイント近くも低下するに至った。2000年現在では20%以上を確保しているものの、第2位のクルンタイ銀行との差はかなり縮まっている。

2. 金融コングロマリットの所有と経営

上位5行、あるいは5大金融コングロマリットへ預金(貸出)や総資産が集中するなかで、銀行の所有構造においても変化が生じていった。つまり、特定銀行における特定家族への株式保有の集中がそれである。もともとバンコク銀行は潮州系で、かつ潮陽県出身などの商人が出資してできた銀行であり、バンコクメトロポリタン銀行(BMB)はテーチャパイブーン家のほか、ウアチューリアン家(余姓)、セータパクディ家(廖姓)など複数の名望家族が出資してできた銀行であった。また、アユタヤー銀行は人民党のプリディー派が

表4 5大商業銀行の所有主の推移（1944～2000年）

（％）

バンコク銀行	1953	1964	1968	1979	1985	2000/4
ソーボンパニット家・関連企業	n.a.	28.7	32.3	23.0	22.3	<10
経済省・大蔵省	60.0	30.0	22.5	8.7	6.7	2.3
投資預託機関（タイ人）	—	—	—	—	—	14.9
タイ農民銀行	1945	1970	1973	1979	1985	2000/3
ラムサム家・関連企業	22.0	58.2	55.9	24.6	10.5	<7
ジップインソーイ	8.0	7.1	6.8	3.6	0.8	—
投資預託機関（タイ人）	—	—	—	—	—	9.0
投資預託機関（外国人）	—	—	—	—	—	3.0
アユタヤー銀行	1944	1964	1972	1979	1985	2000
ラッタナラック家・関連企業	—	25.6	43.3	37.8	22.8	6.1
プリディー・グループ	66.0	—	—	—	—	—
プラパート陸軍司令官	—	22.0	15.0	5.2	2.8	—
投資預託機関（タイ人）	—	—	—	—	—	1.2
投資預託機関（外国人）	—	—	—	—	—	8.4
バンコクメトロポリタン銀行	1950		1972	1979	1985	1998
テーチャバイブーン家・関連企業	11.0		18.5	43.9	24.9	—
ウアチューリアン家	12.5		16.6	5.8	3.8	—
政府DIDF	—	—	—	—	—	100.0
サイアム商業銀行				1979	1985	2000/3
王室財産管理局				48.5	36.0	21.7
大蔵省				10.3	7.0	2.4
三和銀行	—	—	—	—	—	12.0

（出所）（1）1953～79年：Suehiro, Akira, *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, Tokyo: UNESCO The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989, p. 247.

（2）1979, 85年：Kroekkiat Phiphatseritham, *Wiwattanakan khong Rabop Thanakhan Phanit Thai*, Bangkok: Thammasat University Press, 1993, pp. 167-171.

（3）2000年：SET ed., *CD-ROM Listed Company Info 2000 Q1/Q2* (Thai version) より集計。

出資して設立された銀行である。ところが表4が示すように、1960年代半ばから1970年代半ばまでの間に、特定の所有家族が株式保有の比率を高めていった。これは同時期に各行が増資を繰り返すなかで、特定の家族が所有権を確保もしくは維持するために株式保有を増やしていったからである。その結果、1970年代半ばまでには「〇〇銀行は△△家が所有支配する銀行」というイメージが国民の間にも定着していった。またテーチャパイブーン家はBMBだけでなく、1970年代以降ファーストバンコクシティ銀行、アジア銀行の2行の保有株式も増加させ、それぞれ筆頭株主になっている⁵⁾。

もっとも地場系商業銀行は、政府の政策もあって1975年以降、証券市場へ上場する方針をとる。次いで「1978年公開株式会社法」が制定されたときには、翌年の「1979年改正商業銀行法」を通じて、地場系商業銀行がまっさきにその適用の対象となった。この「1978年公開株式会社法」は第15条第2項で「(株主について)、その各々が発行済み株式総数の0.6%を超えない株式を所有し、かつ合計で発行済み株式総数の50%以上を有する自然人たる株主から構成され、かつ残る株主は、1人当たり発行済み株式総数の10%を超えて保有してはならない」と定めており、株式所有の分散化と大衆化を重要な柱としていた(本書第3章)。そして政府は商業銀行に対して、1980年代初めまでにこの株式分散化要件を満たすべく努力することを要請したのである。その結果、1980年代に入ると特定の家族による株式保有比率は急速に低下していった(Kroekkiat [1993: 160-174])。

この株式分散化の圧力のもとで各所有家族がとった対応策は二つある。ひとつは、保有株式を家族成員、家族投資会社だけでなく、多数のグループ内傘下企業へ分散化させることで、引き続き株式所有に対する影響力を保持することであり、もうひとつは、所有家族の成員が引き続き経営支配権を確保することだった⁶⁾。後者の対応は、金融コングロマリットの傘下にある四つの銀行(バンコク銀行、タイ農民銀行、アユタヤー銀行、BMB)の会長、社長、副社長、社長補、役員などの重要ポストと所有家族との関係を整理した表5に端的に示されている。

表5 金融コングロマリットの所有家族と銀行経営の独占

名前	続柄	会長	社長/CEO 支配人	副社長	社長補佐	役員 (入行)
バンコク銀行	= ソーボンパニット家					
チン	出資者, 役員	1973~83	1952~77	—	—	1944~52
チャートリー	チンの次男	1995~現在	1980~95	1974~80	1971~74	1962~役員
チャートシリ	チャートリーの長男		1995~現在	○	○	1986~入行
チョート	チンの四男			1980~現在	1967~80	1965~入行
チャー	チンの三男			1976~?		1971~入行

タイ農民銀行	= ラムサム家					
チョート	創業者		1945~48			
	伍佐南の長男					
カセーム	伍佐南の五男		1948~62			
バンチャー	チョートの長男	1976~92	1962~76			
バンヨン	チューリンの次男	1992~現在	1976~92	1968~76		1959~入行
	バンチャーの従兄弟					
バントウーン	バンチャーの長男		1992~現在	1991~92	1990~91	1979~入行
パイロート	チューリンの長男	—	—	—	—	1971~現在
	バンチャーの従兄弟					
ブリチャー	伍珠郎の孫			○		○

アユタヤー銀行	= ラッタナラック家					
チュアン	出資者, 役員	1982~93	1961~82			1958~役員
クリット	チュアンの長男	1993~現在	1982~93	○		

バンコクメトロポリタン銀行 (BMB)	= テーチャパイブーン家					
ウテーン	創業者 (鄭午楼)	1974~98	1950~77			1950~役員
	鄭子彬の長男					
ウトン	ウテーンの弟	1989~98	1977~88	1974~77		
	鄭子彬の六男	副会長				
チャイタット	ウテーンの弟		1988~90	1981~88		1981~役員
	鄭子彬の八男					
ウィチアン	ウテーンの長男		1990~98	1978~90	1976~78	1974~ 経営執行委
	(第二夫人)					1991~役員
ウィルン	ウテーンの次男					
	(第二夫人)					
ウィワット	ウテーンの三男				○	1979~入行
	(第二夫人)					
スメート	ウテーンの弟	1981~88				○
	鄭子彬の次男	副会長				
サティアン	ウテーンの弟			1981~?		1981~役員
	鄭子彬の七男					

(出所) (1) 末廣昭「バンコク銀行グループ：タイの金融コングロマリット(I)(II)」(『アジア経済』1992年1月号, 2月号)。

(2) バンチャー・ラムサム『葬式本』テープシリントラワート寺, 1992年8月22日。

(3) Thanawat Sap-phaibun, 55 *Trakun Dang Phak* 1, Bangkok: Nation Multi Media Group, 2000, pp. 183-184.

(4) Thanawat Sap-phaibun, *Rua Chiwit Chaosua Luat Mangkon Trakun Lamsam*, Bangkok: Nation Multi Media Group, 2000.

(5) Thanawat Sap-phaibun, *Tamnan Chaosua 55 Trakun Dang Phak 2*, Bangkok: Nation Multi Media Group, 2001.

(6) Advance Publishing Co., Ltd., *Who's Who Finance and Banking 1985/86*, Bangkok.

(7) "Bank Srinakhon '25: Tuk Sung tae Khon Tharut," *Dok Bia*, August 1982.

具体的には、バンコク銀行の場合にその社長職は、チンが経営権を握った1952年以降、チン(1952~77年)、チンの次男チャートリー(1980~95年)、チャートリーの長男チャートシリ(1995年~現在)と、ブンチューが社長を務めた2年間(1978~79年)を除き、ソーボンパニット家が三代にわたって独占している。タイ農民銀行の社長職も創立以降、チョート、カセーム、チョートの長男バンチャー、バンチャーの従兄弟バンヨン、バンチャーの長男バントゥーンと、三代にわたってラムサム家が完全に独占し、BMBの場合にも、1950年の創立から1998年に政府管理に移行するまでの48年間、創立メンバーの鄭子彬の長男ウテーン(鄭午樓)、その弟ウトン(鄭鶴樓)、末弟チャイタット(鄭雲樓)、ウテーンの長男ウィチアン(鄭偉昌)の4人が社長職を独占してきた。所有家族と経営のトップが完全に一致していたのである。

しかもこうした地場系銀行では、取締役会の役員と経営執行委員会のメンバーがしばしば重なっていた。例えば、1988年12月の役員名簿に関する筆者の調査によると、バンコク銀行は経営執行委員10人全員が役員を兼任していた(1997年1月は13人中12人)。この点は他行も同じで、タイ農民銀行も6人全員、アユタヤ銀行も4人全員、BMBも6人全員がそれぞれ役員を兼任していたのである。

3. 金融コングロマリットの形成とその経済支配

金融コングロマリットに特徴的なのは、上位銀行を支配する所有家族が、1960年代以降、金融会社(ファイナンス・カンパニー)、住宅金融会社(クレジット・フォンシア)、生命保険会社、損害保険会社なども次々と設立し、しかもこれらの傘下企業が当該分野の上位にランクされていた点である。例えば1980年当時、金融会社は合計112社存在し、うち上位10社が計651億バーツの総資産額のうち197億バーツ(30%)を占めていた。上位企業への集中度は高かったといえる。

さて注目すべきは、この上位10社のうち6社が金融コングロマリットに所

属していた点である。具体的には、第1位のAsia Credit、第10位のBangkok First Investment & Trustがバンコク銀行グループ、第2位のTISCOと第3位のPhatra Thanakitがタイ農民銀行グループ、第6位のAyudhya Investment & Trustがアユタヤ銀行グループ、第7位のBook Club Financeがサイアム商業銀行グループに、それぞれ属していた(Bangkok Bank ed. [1981: 30-32])。同様に、住宅金融会社の最大手であるBangkok Home Credit Foncièr、損害保険会社の第1位を占めるBangkok Insurance、生命保険会社(外国会社を含めて13社)の第9位を占めるBangkok Assuranceは、いずれもバンコク銀行グループであり、生命保険会社の第4位であるPhatra Insuranceは、タイ農民銀行グループの傘下企業であった(Bangkok Bank ed. [1981: 52, 70-72])。

そこで1980年末の総資産額を基準に、「5大金融コングロマリット」の金融分野における合計シェアを計算すると、商業銀行が30行のうち8行(総資産合計額の66%を占める)、金融会社が112社のうち28社(46%)、投資信託会社が15社のうち2社(73%)、住宅金融会社が33社のうち6社(38%)、損害保険会社が53社のうち11社(32%)、生命保険会社が13社のうち2社(3%)であった。アメリカ生命保険社(AIA社)が抜きん出た地位を占める生命保険業以外では、金融コングロマリットの傘下企業が各分野で30%から70%の比重を占めていたことが判明する(Suehiro [1989a: 262])。

しかも彼らの事業基盤は金融分野に限っていなかった。商業銀行の所有家族、彼らが出資する家族投資会社、傘下の金融関連会社、そして中核を占める銀行自身を通じて、多数の製造業、商業、運輸業、サービス業に出資あるいは投資し、1960年代から1970年代のタイの経済発展を牽引していったからである⁽⁷⁾。ちなみにバンコク銀行グループを例にとると、1990年当時その傘下企業は、国内が商業銀行1社、金融・保険・リース業54社、製造業26社、商業・倉庫・海運・サービス業25社の計106社と、国外が39社の合計145社に達していた(末廣 [1992a: 46-47])。タイ農民銀行グループの場合は、後掲図1に掲げるとおりである。

一方、非金融分野に絞ってみると、各グループ間には得意とする業種やセクターの違いを見いだすことができる。例えばバンコク銀行グループは、繊維、飲料、砂糖、石油化学、情報通信、倉庫へ、タイ農民銀行グループは食品、砂糖、情報通信、不動産開発へ、アユタヤー銀行グループはセメント、製粉、河川運輸、テレビ放送、分譲住宅へ、BMBグループは酒造、砂糖、不動産開発へそれぞれ進出し、事業拡大の梃子としたのである。

このように商業銀行の所有家族が事業をコングロマリット化させていった背景としては、(1)政府が「1979年改正商業銀行法」まで銀行の他分野出資についていっさい規制をとらなかったこと、(2)銀行の顧客であったコメ輸出商や繊維製品の輸入商が、1960年代の工業化政策に呼応して製造業分野へ進出したとき、発起人や株主として所有家族が参加したこと、(3)軍事政権時代のタイでは、銀行グループは当時の軍の指導者と緊密な関係にあり、投資奨励などの恩典にアクセスしやすかったこと、などをあげることができる。いずれにせよ1970年代には、地場系商業銀行を核とする金融コングロマリットがタイには登場し、外国資本と結び付いて輸入代替産業に進出した製造業グループ、農産物の輸出と加工に基盤をおいたアグリビジネス・グループと並んで、「国内資本」の3本柱のひとつを構成するに至った(Suehiro [1989a: Chapter 7])。

第3節 経済ブームと非金融コングロマリットの台頭

1. 金融会社の成長と勢力変化

タイの金融業界が大きな変化を迎えるのは1990年代に入ってからである。そのきっかけになったのは、1988年から始まる経済ブームとそれに続く株式投機ブーム（本書第2章）、そして1990年から1995年にかけて実施された金融の自由化措置の二つであった。この点を明確にするために作成したのが表6

表6 金融会社91行の所有グループと危機後の変化（1996年，危機後）
（単位：100万バーツ，％）

所有グループ	1996年			危機後		
	社数	総資産額	株式時価総額	清算	統合	外資
Bangkok Bank	6	124,724(8.5)	85,208(33.5)	3	1	2
Thai Farmers Bank	4	142,849(9.7)	34,073(13.4)	1	—	1
Bank of Ayudhya	1	15,417(1.0)	2,070(0.8)	—	—	—
BMB	4	2,515(0.2)	—	2	1	1
Siam Commercial Bank	6	208,625(14.2)	32,867(12.9)	—	2	2
5大金融コングロマリット小計	21	494,130(33.6)	154,218(60.6)	6	4	6
IFCT	2	41,773(2.8)	6,975(2.7)	—	2	—
Krung Thai Bank	1	55,728(3.8)	14,817(5.8)	—	1	—
Siam City Bank	3	64,564(4.4)	3,003(1.2)	3	—	—
Thai Danu Bank	2	37,608(2.6)	2,295(0.9)	1	1	—
Thai Military Bank	4	74,469(5.1)	9,168(3.6)	3	1	—
BBC	2	15,165(1.0)	2,250(0.9)	2	—	—
その他	2	26,894(1.8)	2,049(0.8)	—	1	—
銀行系列小計	16	316,201(21.5)	40,557(15.9)	9	6	0
GF Holding	2	78,676(5.3)	7,500(2.9)	2	—	—
Finance One	4	178,593(12.1)	23,646(9.3)	4	—	—
Yip In Tsoi	2	66,820(4.5)	7,138(2.8)	2	—	—
Ocean	1	16,030(1.1)	—	—	—	—
その他	5	17,056(1.2)	1,982(0.8)	5	—	—
金融保険特化型系列小計	14	357,175(24.3)	40,266(15.8)	13	0	0
製造業財閥系小計	7	40,079(2.7)	3,864(1.5)	5	1	1
非製造業財閥系小計	7	122,840(8.3)	11,677(4.6)	7	—	—
外資系小計	12	51,047(3.5)	2,263(0.9)	6	—	6
独立企業，不明企業	14	90,469(6.1)	2,021(0.8)	10	2	1
合 計	91	1,471,941(100.0)	254,686(100.0)	56	13	14
上位5社						
Finance One PLC	1	138,545(9.4)	20,183(7.9)	1	—	—
Dhana Siam Finance PLC	1	74,228(5.0)	15,445(6.1)	—	1	—
National Finance PLC	1	70,995(4.8)	12,200(4.8)	1	—	—
CMIC Finance PLC	1	66,820(4.5)	7,138(2.8)	—	1	—
Phatra Thanakit PLC	1	64,752(4.4)	19,961(7.8)	—	—	—
上位5社小計	5	415,340(28.2)	74,927(29.4)	2	2	—

（注） 経済危機後の「清算」は，1997年12月8日の事業閉鎖・清算命令，「統合」は1998年5月18日と8月14日に中央銀行命令でKrungthai Thanakit PLCにまず統合され，のちBank Thai PLCに改組された12社をさす。

（出所） 末廣昭・ネーナバー作成「タイ金融会社91行基本データ」(1999年6月)にもとづき筆者作成。

である。

表6は、通貨危機の直前である1996年における金融会社91社を、その所有主の性格によって独自に分類し、グループごとに総資産額と株式時価総額の分布を示したものである。グループは、(1)5大金融コングロマリット、(2)金融コングロマリット以外の地場系商業銀行、(3)金融に特化したグループ、(4)製造業系財閥、(5)非製造業系財閥、(6)外資系グループ、(7)独立企業もしくは所有主の性格が確認できない企業、の七つに分類してある。また表には、グループごとに危機後、金融会社がどのようになったのか、つまり存続か、清算か、他社との統合か、外資への売却か、その区分も示しておいた。

さて表から判明するのは、第1に、「金融コングロマリット」の傘下にある金融会社21社の地位の大きな後退である。その比重は1980年当時の46%から1996年には34%に下がっている。しかも注意すべきは、1980年から1996年の間に金融会社の総資産合計額が651億バーツから1兆4720億バーツへと、じつに23倍も伸びたなかでの地盤沈下だった点である。逆にこの期間に比重を高めたのは、非金融コングロマリットの商業銀行(とくに中位行)系列の金融会社と、金融に特化した企業グループである。前者の商業銀行系列は全部で16社、全体の22%を占め、サイアムシティ銀行やタイ軍人銀行がその代表であった。一方、後者の金融特化型は14社、全体の24%を占め、GFホールディング・グループや、のちに紹介するファイナンスワン・グループが代表的存在であった。

第2に、金融会社の上位5社(いずれも上場企業)をみると、金融コングロマリットに所属するのは、サイアムコマーシャル銀行系のDhana Siam Finance社、タイ農民銀行系のPhatra Thanakit社で、残り3社は「新興金融グループ」に所属していた。具体的には、Finance One, National Finance, CMIC Financeの三つで、この3社は金融業界の「ビッグスリー」と呼ばれた^⑧。また上位5社の総資産額でみた集中度は、1980年が19%、1996年が28%であり、金融会社の大型化が進んでいたことが判明する。とくにトップのFinance One社は1385億バーツと、1社で全体の総資産の9%以上を占め

た。これは地場系商業銀行と比較しても資産規模で11位(中位行の下)に位置する大きさであった(Bank of Thailand [1995: 4])。

第3に、株式時価総額でみると、金融コングロマリット系が61%と全体を圧倒している。株式ブーム期の1990年代初めをとれば、金融特化型の比重はもっと高くなるが、バブル経済が崩壊した1996年当時には、すでに金融特化型グループに対する市場の評価は下がりつつあった。

それではこうした変化をどのように説明したらよいのか。

第1に指摘すべきは、経済ブームと金融の自由化による金融会社の融資残高の急速な増大である。1980年と1996年の2時点をとると、地場商業銀行の融資残高はこの期間に15.9倍の伸びを示したのに対して、金融会社のそれは27.1倍にも達した。1991年と1996年を比較しても、それぞれの伸びは2.7倍と3.6倍で、金融会社の伸びが商業銀行のそれを大きく上回っている。その結果、商業銀行の融資残高を100としたときの金融会社の比重は、1980年の23から1991年の30、さらに1996年には39へと上昇した。

このような急速な伸びを支えたのは、金融会社による個人消費向けローン(住宅、耐久消費財)と、建設・不動産向け融資の著しい伸びである。1980年当時、金融会社の融資残高に占める個人消費向けは全体の17%、建設・不動産向けは14%で、最大の貸付け先はまだ製造業(25%)であった(Bangkok Bank ed. [1981: 37])。ところが、1996年には個人消費向けが26%、建設・不動産向けが28%にはねあがり、製造業向けは15%に低下した。同じ1996年に商業銀行の貸付け先が製造業(34%)、貿易・商業(32%)、個人消費(16%)であったのと対照をなしている(中央銀行の内部資料より算出)。逆に、不動産デベロッパーに対する融資残高に占める金融会社の比率をみると、1991年の29%(商業銀行が68%)から1996年6月には46%(同52%)に上昇していた(末廣編 [1998: 43])。

したがって金融会社の伸びは、金融自由化のもとで進められた業態規制の緩和とともに、経済ブーム、そしてこれに続く建設ブームや住宅ブームと不可分の関係にあったといえる。また、商業銀行に比べて金融会社は、よりハ

イリスク・ハイリターンの分野に進出した。そのことが、金融会社の経営を不安定化させ、ひいては中央銀行による営業一時停止命令(1997年6月27日の16社と8月5日の42社の計58社)につながったとみなすことができる。

もうひとつの要因は、1990年代初めから始まる株式投機ブームである。「経済ブーム」が始まる1988年当時の株式取引額とSET指数は、それぞれ1565億パーツと387であった。これが1990年には6272億パーツと613に上昇し、ピークを迎えた1993年にはじつに2兆2000億パーツにまで膨らみ、SET指数の方も1683にまで上昇した(本書第2章、表3を参照)。

この株式取引額の急増はいうまでもなく増資に際してのキャピタルゲインの取得だけではなく、株価つりあげによる転売益の確保を前提としていた。投機的行動をとったのは、主に金融特化型のグループであり、彼らは一方で投資ブローカーとして他社の株の買占めや転売を繰り返すと同時に、自社の株価をつりあげるために「粉飾決算」さえも行った⁹⁾。経営は不安定化するが、彼らの業績はバブル期に急速に成長していったのである。

以上の点は、1997年12月8日に清算命令を受けた金融会社56社のグループ別分布に端的に示されている(表6を参照)。具体的には、金融特化型グループの金融会社14社のうち13社、財閥型ファミリービジネス(製造業と非製造業)に所属する14社のうち12社、非金融コングロマリットである商業銀行系列の金融会社16社のうち9社が、経営再建の見とおしがないという政府の判断で、それぞれ清算命令を受けた。これによって金融特化型グループは壊滅した。一方、金融コングロマリット系列の金融会社21社のうち清算処分となったのは6社にとどまっている。しかし、残り15社のうち6社は1998年中に政府系クルンタイ・タナキット社に統合され(のちBank Thai PLCに改組)、優良企業6社も外資に売却するか外資をパートナーとして迎え入れた(Kan Ngoen Thanakhan ed. [1999b: 144])。存続した企業はわずかに5社であり、通貨危機後に生じた金融業の再編の大きさをうかがい知ることができるだろう。

2. ファイナンスワン (FIN) グループの発展と崩壊

経済ブーム期に大成長をとげ、通貨危機と金融制度改革によって事実上壊滅した「金融特化型グループ」の代表が、ファイナンスワン・グループであった（以下、FINグループと略記。持株会社の名前をとってOne Holding Groupとも呼ばれた）。FINグループの創始者はピン・チャッカパーク（1950年、アメリカ生まれ）である。

ピンは、ジップインソーイ (Yip In Tsoi <葉賢才>) グループを率いるチュートウラグン家（朱姓、客家）の総帥チュートウラグンの妻方の家に生まれた (Sombun [1996: 67])。このチュートウラグン家は、タイ農民銀行グループの所有家族であるラムサム家とは古くから姻戚関係にある。さてピンは、ペンシルヴァニア大学で経済学を修めたあと、シティバンクの研修コースに入り、1973年から1979年までチェースマンハッタン銀行の香港とバンコクの支店で金融・投資業のノウハウを蓄積する。そして1979年から1980年にジップインソーイ・グループの傘下企業であるシリミット金融会社で役員を務め、1980年にジップインソーイ金融会社 (Yip In Tsoi Finance & Securities Co., Ltd.) の社長に就任した (Suprani [1996: 98, 100])。

ピンが引き継いだときのジップインソーイ金融会社は、南タイを中心にゴム農園、スズ鉱山などの事業を展開していた同グループのファミリービジネスの一部でしかなかった⁽¹⁰⁾。また、預金者も融資先もほとんどが親族や知人であり、融資が伸びても収益が伸びないという構造になっていた。そこで、ピンはこの金融会社をアメリカやチェースマンハッタン銀行時代に学んだ経験にそって、近代的な金融会社へ改組することを決意する。

まず、1984年に同金融会社の株主を抜本的に変更し、フランスのパリバス銀行 (Banque Paribas) やタナット・コーマン（もと外相）の一族、チュムポン・ポンプラパー（自動車販売、スズキ自動二輪車）、アグロのCPグループなどを新たな株主に招聘し、資本基盤を大幅に強化した⁽¹¹⁾。同年には金融会

表7 Finance One (FIN) Groupの企業買収
(単位：%, 100万バーツ)

企 業 名	事業内容	設立/上場年	株式取得年月	出資比率	投資額
Finance One PLC (旧Yip In Tsoi Finance Co.)	金融証券	1970/1988	—	—	—
GF Thanakhom Co., Ltd.	金融証券	n.a.	1986/04	10.0	35.7
Securities One PLC	金融証券	1975/1989	1986/12	23.5	1,413.0
First Asia Securities PLC	金融証券	1974/1991	1987/12	15.1	298.0
Asia Equity Co., Ltd.	投資ブローカー	n.a.	1990/02	30.0	211.0
One Holding PLC	投資	1984/1990	1991/10	9.0	579.0
Ekkapat Finance PLC	金融証券	1972/1996	1992/02	92.7	2,969.0
Prime Finance PLC	金融証券	1972/1992	1992/03	17.5	17.5
One Insurance Co., Ltd.	保険	n.a.	1992/10	9.1	30.9
Dynasty Ceramic PLC	セラミック	1989/1992	1994/07	10.0	128.0
Filatex Co., Ltd.	繊維	n.a.	1995	10.0	
Bank of Asia PLC	商業銀行	1939/1978	1994	24.0	
Thai Danu Bank PLC	商業銀行	1949/1976	1996	5.0	

(注) ピン・チャッカパークが1981年にYip In Tsoi Finance & Securities Co., Ltd. に入社。

1987年にFinance One Public Co., Ltd. に改称し、翌1988年12月に上場する。

(出所) (1) Wanit Thanakon, "Thurakan haeng Thosawat," in *Corporate Thailand*, July 1996, p. 79.

(2) Somchai Wongsaphak, "Pin Sue Filatex phua Arai," in *Phu Chatkan Rai-duan*, November 1999.

社としては初めて業務のコンピュータ化も実施している。そして1987年には社名を「ファイナンスワン社」(タイ名はエークタナキット社)に変え、同族ではなく専門経営者と若手のスタッフを中心とした「チームワーク方式」を導入した(Suprani [1996: 100, 102])。ピンが同社の株式を公開し上場したのは、翌1988年7月である。ピンはこの新ファイナンスワン社の社長を引き続き務め、1993年の機構改革のあとは1997年までCEOの地位についている。

FINグループの形成と発展は、ファイナンスワン社に名前を変える直前の1986年から始まった。その方法は表7が示すように、金融証券業や投資業に従事する上場企業の株式を取得するか買収することで、事業を拡大するというものである。それまで証券市場を通じた「買収」は、インド人系のスラナ

表8 Finance One PLC, Finance One (FIN) Groupの事業発展(1985~1996年)
(単位:100万バーツ)

年次	総資産	他会社投資	借入	自己資本	純利益
Finance One PLC					
1985	1,923	114	…	128	1
1987	2,708	223	2,444	154	20
1989	8,879	635	8,007	636	242
1990	17,692	1,870	14,538	2,443	437
1991	28,173	3,463	22,792	4,081	698
1992	42,267	7,508	34,275	4,522	861
1993	52,342	9,473	40,759	5,995	1,298
1994	72,578	12,437	54,785	7,993	1,950
1996	138,546	28,082	…	13,922	1,460
Finance One Group					
1992	53,106	6,885	44,028	3,023	885
1993	81,008	9,955	56,715	5,192	1,765
1994	95,861	13,420	77,391	7,840	2,356
1995	120,785	16,910	94,593	9,597	2,863
1996	148,565	20,799	118,848	11,808	3,428

(出所) (1) タイ証券取引所所蔵の会社別年次報告。

(2) *Thailand Corporation 1994-95*, Vol II, p. 443; SET ed., *Thailand Listed Company 1997*, 1998, p. 257より筆者作成。

ど何人か存在したが、金融機関を通じた買収による事業拡大は、ピンのFINグループと、ソムチャイが率いるバンコク商業銀行(BBC)グループの二つが最初である⁽¹²⁾。

事実、表8にみるように、ピンは1986年から1994年までに計9社の企業の株式取得に成功し、これにともなってファイナンスワン社自体も総資産額が1985年の19億バーツから1996年の1385億バーツへと72倍、他会社への投資にいたっては同期間、1億1400万バーツから281億バーツへと、じつに246倍も増加した。このように急激な伸びを示した金融グループはほかにはない。

さらに注目すべきは株価と収益率の高さであろう。例えば、ファイナンスワン社は、1988年に額面を1株当たり100バーツから10バーツに変更したが、

切り替えた当時の時価が42パーツ、翌1989年には264パーツに上昇し、その後100パーツ台を維持した後、1993年には476パーツにまで跳ね上がった。配当率もきわめて高く、1989年から1992年までが35%から65%の水準で、1993年にはじつに80%という高い水準を記録している（SET [1995: Vol. 2, 220-221]）。一方、株主資本利益率（ROE）をみても良好で、ROEは1993年、1994年と20%を超え、FINグループ全体では30%近い高さを実現している。こうした株価、配当率、ROEなどの高さが、今度は投資家の新たな関心を引き寄せ、さらなる資金調達を容易にしたことは、改めていうまでもないだろう。

第4節 経済危機と金融コングロマリットの崩壊

1. 不良債権処理と金融制度改革

1995年ごろから始まるバブル経済の崩壊、1997年7月の通貨危機、そして国際金融機関監視のもとでの金融制度改革は、経済ブーム期に急成長を遂げた金融特化型のグループを破綻させ、次いで金融コングロマリットの事業縮小と経営資源の商業銀行への集中という動きを生み出した。以下、そのプロセスを紹介しておこう。

すでに述べたように、中央銀行は1997年8月までに経営内容が悪化している金融会社58社に対して、営業一時停止命令を下した。次いで新設の金融再建庁（Financial Restructuring Authority: FRA）が、中央銀行、タイ証券取引委員会（SET）、IMFが指定する国際会計事務所と合同で、58社が提出した経営再建計画案を詳細に検討・審査し、結局12月8日に58社のうち56社に対して事業再建は困難との判断から、「清算処分」というドラスチックな決定を下した⁽¹³⁾。これによってFINグループなど金融特化型グループは完全に壊滅する。

危機前に91社存在した金融会社は、この清算命令で一挙に35社に激減した。

しかも生き残った35社のうち、1998年5月15日には7社、8月14日には5社の計12社が政府系のクルンタイ・タナキット金融会社に統合され、同社は同年10月に政府が管理する新設の銀行（Bank Thai PLC）、つまり金融会社が保有する資産を管理する銀行に改組された。一方、1998年8月以降存続していた金融会社23社のうち地場系は17社であったが、そのうち11社が外国の金融機関と新たに結びつくか、事実上株式の過半数を外資に売却した。その結果、1999年8月までには、現存23社のうち地場系の金融会社はわずか7社にまで減り（外資系から地場系に移った企業1社を含む）、残りの16社が外資系企業となった。こうした外資の積極的な進出は生命保険、損害保険の分野でも顕著であり、1999年当時には、損害保険の21社、生命保険の8社が外資系に数えられている（Kan Ngoen Thanakhan [1999b: 146]）。

次に大蔵省と中央銀行は、多額の不良債権を抱える商業銀行をターゲットにすえた。その第1弾がいわゆる「ショック療法」で、1998年1月に「5大金融コングロマリット」のひとつであるテーチャパイブーン家のBMBを、翌2月6日にはサイアムシティ銀行、バンコク商業銀行（BBC）、ファーストバンコクシティ銀行の3行を、それぞれ政府が管理する銀行へと改組した。そのプロセスをBMBを例にとって説明すると、次のとおりである。

中央銀行は1997年12月31日の大晦日に、しかもBMBの経営陣が新年を迎えるパーティを賑やかに開催しているさなかに、ウィチアン社長（ウテーン会長の長男）ほかBMB旧経営陣の解任とアユタヤー銀行元社長ソムチャイ・サグンスラーラットを新社長に任命する旨を、メディアを通じて発表した。この経営陣の突如の交替は、BMB所有家族にとって「寝耳に水」の決定であった（*Bangkok Post*, January 1, 1998）。次いで、中央銀行は経営立て直しのために、向こう3週間の猶予を与えて増資を指示する。しかしBMBはこの増資を自力で実行できなかった。そこで中央銀行は1998年1月21日に、額面10パーツの株式を1サタン（100サタン=1パーツ）、つまり1000分の1に減額し、旧株主の持ち分を110億パーツから1100万パーツへと一きょに引き下げた。ここで生じた剰余金は不良債権処理にあて、減資のあとに中央銀

行が金融機関再建開発基金（FIDF）の資金を使って、改めて不良債権に見合う資本金（約250億バツ）を新規に出資するというのが、その方法であった（『週刊タイ経済』1998年3月23日号、13ページ）。

BMBが最初のターゲットにされたのは、(1)中央銀行の調べで、過去5年間の融資のうち60%がグループ内企業への融資であり、不健全な「縁故融資」の典型とみなされていたこと（Wirat [1998: 35-36]⁽¹⁴⁾）、(2)1997年8月、金融不安のもとで預金者による取り付け騒ぎが生じ⁽¹⁵⁾、経営内容が急速に悪化していたこと（676億バツの不良債権に対して貸倒引当金はわずか3億バツ）、(3)地場系銀行のなかでは中位銀行であり、仮に強行措置をとっても金融業界全体への影響が比較的少ないと政府が判断したこと、(4)BMB会長のウテーンはバンコク銀行元会長であるチン亡きあと、タイの華僑華人社会のなかではもっとも有力な長老格であり、長男のウィチアンも当時上院議員で、かつタイ商業会議所の会頭をつとめており、政策の社会的効果が大きいと判断されたこと、などによる⁽¹⁶⁾。

いうまでもなく、この「ショック療法」の背後には、金融制度改革に対する地場商業銀行の「鈍い反応」に業を煮やしていた国際金融機関、とりわけIMFの意向が関係していた。結局、この処置でテーチャパイブーン家は一夜にしてBMBに対する所有権と経営支配権の双方を失い、2年後の1999年11月には、ウィチアン自身が背任容疑で中央銀行から告訴されるという事態に発展した（*Bangkok Post*, November 24, 1999）。その結果、BMBグループは、不動産事業を除いてほぼ崩壊する。それはタイの商業銀行を一面で特徴づけていた、ウィラットのいう「家族銀行」（Thanakhan Rabop Khrop-khrua）、つまり「家族が所有し、家族の事業のために存在する銀行」の時代の終焉を意味した（Wirat [1998: 2-26]⁽¹⁷⁾）。

次いで1998年3月31日に、政府は商業銀行再編の第2弾として「自己資本充実と不良債権処理の国際基準への鞘寄せ」を指示する。つまり大蔵省・中央銀行は、一方で貸出残高に対する自己資本の比率を8%以上（BIS規制）に維持することを要求すると同時に、他方で「不良債権」（Non-Performing

Loans: NPLs)の定義を、従来の元利延滞6カ月以上の債権から3カ月以上の元利延滞債権すべてに拡大適用し、元利延滞が3カ月以上6カ月未満については債権金額の20%、同6カ月以上1年未満については50%、同1年以上については100%の貸倒引当金の積立てを、すべての金融機関に義務づけた。また、この引当金積立ての実行は2000年度まで決算の半期ごとに段階的に進めることにし、1998年度期末決算時には必要とされる引当金の20%まで、1999年期末決算時には60%まで、2000年度期末決算期には100%完遂にまで、順次積み立てることを指示したのである(末廣 [2000d: 32-33])。以上の方針と新しい基準の採用によって、各行の公表NPLs比率は一挙に上昇し(本書第1章を参照)、同時に貸倒引当金の積み増しで、すべての地場系商業銀行が1998年下半期には赤字決算となった。

その5カ月後に公表されたのが第3弾の方針、いわゆる「金融機関再生トータルプラン」であった。この方針は発表された日をもって、通称「8月14日措置」と呼ばれた。この「8月14日措置」で政府は、先の自助努力による増資計画と貸倒引当金の積み増しの経過をみながら、金融機関に対して最高3000億パーツの公的資金を注入することを明らかにした。これによって政府が構想する商業銀行立て直しの政策、つまり「あくまで自助努力による経営再建を原則とし、自力で実行困難な場合に限って公的資金を注入する」という方針が固まったわけである(政府がTAMCを新設してNPLsの処理に公的資金を全面的に投入するのは、タクシン政権が登場する2001年以降である。本書第1章)。ただし1999年末現在、自助努力で増資に成功したのは、地場系商業銀行14行のうち3行にすぎず(バンコク銀行、タイ農民銀行、アユタヤー銀行)、残り2行が公的資金の注入要請へ(サイアムコマース銀行、タイ軍人銀行)、2行が外資売却へ、7行が政府所有もしくは政府管理銀行(2行がのち外資へ売却)になった。

2. 金融コングロマリットの再編

それでは一連の政策のもとで、金融コングロマリットの状況はどうであったのか。その点を整理したのが表9である。前述のように、BMBグループは、中核のBMBが政府管理へ、他の金融会社もすべて事業清算となり崩壊した。残りの4大グループのなかで打撃が大きかったのはバンコク銀行グループである。

バンコク銀行グループの傘下企業のなかで、最大の金融会社を誇ったAsia Credit PLCは、経済危機後、パートナーであるフランスのソシエテ・ジェネラル銀行が増資によって筆頭株主になり、Union Asia Finance PLCもクルンタイ・タナキット金融会社に統合された。グループの中核企業のひとつで、チンの六男であるチャードチュー（陳永立）が率いていたBangkok First Investment & Trust PLCも、台湾系財閥である中華開発グループ（China Development Corp.: CDC）が株式の42.5%を取得した。

残り3社の金融会社は1997年12月に事業清算となり、経済ブーム期に新興金融グループに対抗してグループ内の「投資銀行」を目指し、急成長を遂げたAsia Sermkij社も破綻した。このAsia Sermkij社は、チャートリー元バンコク銀行社長が、長女であるサーウィットリー（1995年から同社の社長）と、チャイユット・ピランオーワート（もとタンマサート大学講師、1986～95年に同社の社長、1995年以降会長に就任）に託して、証券取引業の中核に発展させることを目論んだ企業であったが、株式投機ブームの終焉と経済危機の打撃によってあえなく潰えさった（Wirat [1998: 195-203]）。

次いで、タイ農民銀行グループも大きな打撃を受けた。グループ傘下企業の最大手金融会社であるPhatra Thanakit社は、当初アメリカのメリルリンチ社に株式の過半を売却したが、のちタイ農民銀行の100%子会社に改組した。第2位のTISCO社は台湾の中華開発グループへ売却、地場系投資機関の大手であったBangkok Investment PLCも、アメリカのAIGコンシュー

表9 経済危機後のタイ金融コングロマリットの崩壊

(単位:100万バツ)

グループ名、銀行・金融会社名	設立年	上場年	総資産 1996年	1997年危機後の変化
(1) バンコク銀行グループ=ソープンパニット家				
1 Bangkok Bank PLC	1944	1975	1,161,597	外国人所有が2000年に48.77%に達する。 仏Societe Generale Bank Groupが98年4月、出資比率を25%から50%へ引き上げ。バンコク銀行も出資比率39%へ引き上げ。98年8月に政府系Krungthai Thanakitに統合。 China Development Corp (CDC, Taiwan) が98年3月に株式の42.5%を取得。 Pirigreen Holding (Hong Kong) が買収。外国人所有が100%に。 97年12月に事業清算命令。 97年12月に事業清算命令。 97年12月に事業清算命令。
2 Asia Credit PLC→SG Asia Credit PLC	1969	1978	61,483	
3 Union Asia Finance PLC	1969	1984	50,221	
4 Bangkok First Investment & Trust PLC→Krungthep Thanatorn PLC	1969	1984	9,323	
5 East Finance & Securities→BNP Firm Pirigreen Co., Ltd.	n.a.	—	n.a.	
6 Asia Securities Trading PLC	1974	1988	7,203	
7 Lila Finance & Securities Co., Ltd.	1969	—	n.a.	
8 Thai Financial Syndicate PLC	1952	1992	19,680	
9 Bangkok Insurance PLC	1947	1978	9,202	
10 Bangkok Life Assurance Co., Ltd.	1950	—	3,622	
(2) タイ農民銀行グループ=ラムサム家				
1 Thai Farmers Bank PLC	1945	1976	646,007	外国人所有が2000年に48.98%に達する。 AIG Consumer Groupが株式41%を取得。 97年12月に事業清算命令。 Merrill Lynchが株式51%を取得。 のちタイ農民銀行が完全子会社化。 2000年3月、ラムサムグループが47.17%。 China Development Corp. が株式30%を取得。 外国人所有が40%に上昇する。 97年12月に事業清算命令。 2000年3月、ラムサムグループが51.46%。 ラムサム家が所有経営。
2 Bangkok Investment PLC 改組→AIG Finance (Thailand) PLC	1961	1975	10,084	
3 Dynamic Eastern Finance Thailand (1991) PLC	1972	1994	15,988	
4 Phatra Thanakit PLC 改組→Merrill Lynch Phatra PLC	1972	1979	77,519	
5 Phatra Leasing PLC	1988	1996	3,309	
6 Thai Investment & Securities (TISCO) PLC 改組→CMICO PLC	1969	1983	53,385	
7 United Finance PLC	1976	1991	14,628	
8 Phatra Insurance PLC	1952	1979	2,767	
9 Muang Thai Life Assurance Co., Ltd.	1950	—	10,997	
(3) アユタヤー銀行グループ=ラッタナラック家				
1 Bank of Ayudhya PLC	1945	1977	414,878	外国人所有が2000年に30.38%に達する。 2000年4月、アユタヤー銀行の出資比率が75.78%。 Colonial Mutual Groupが出資比率を増加。 2000年4月、アユタヤグループ28.70%。
2 Ayudhya Investment & Trust PLC	1974	1978	15,417	
3 Ayudhya Jardine CMGC Life Assurance PLC	1951	1988	4,852	
4 Ayudhya Insurance PLC, The	1950	1987	6,147	
(4) バンコクメトロポリタン銀行 (BMB) グループ=テーチャバイブーン家				
1 Bangkok Metropolitan Bank PLC	1950	1975	191,549	98年1月に政府の管理銀行へ移管。 97年12月に事業清算命令。 97年12月に事業清算命令。 事業閉鎖。 97年12月に事業清算命令。
2 Asia Finance Syndicate Co., Ltd.	1976	—	—	
3 Bangkok Metropolitan Trust Co., Ltd.	1965	—	—	
4 Progressive Finance Co., Ltd.	1965	—	—	
5 Siam Commercial Trust Co., Ltd.	1972	—	—	
6 Thai-Mitsubishi Investment Corp.	1972	—	—	
(5) サイアム商業銀行グループ=王室財産管理局				
1 Siam Commercial Bank PLC (SCB)	1904	1976	541,231	2000年に外国人所有が37.42%に達する。 98年8月に政府系Krungthai Thanakitに統合。 サイアム商業銀行が84.51%株式取得。 2000年3月、サイアム商業銀行が5.85%。 SCB出資, 96年8.18%→00年3月49.51% SCB出資, 96年10.41%→00年4月7.90% 97年12月に事業清算命令。 SCB出資, 96年7.0%→00年3月15.80% SCB出資, 96年5.0%→00年3月31.31% SCB出資, 96年10.0%→00年3月53.27%
2 Dhana Siam Finance & Securities PLC	1974	1980	74,228	
3 Book Club Finance & Securities PLC, The	1971	1995	14,892	
4 National Finance and Securities PLC	1980	1975	70,995	
5 Siam Sanwa Industrial Credit PLC, The	1966	1988	22,047	
6 Siam General Factoring PLC	1985	1988	3,261	
7 Thai Fuji Finance & Securities Co., Ltd.	1974	—	n.a.	
8 Deves Insurance PLC, The	1946	1990	2,334	
9 Siam Commercial Life Assurance PLC	1976	1988	1,497	
10 Samaggi Insurance PLC	1947	1986	1,667	

(出所) (1) Krungthep Thurakit (タイ語日刊紙), Kan Ngoen Thanakhan (Monthly), タイ証券取引所資料。

(2) SET ed., CD-ROM Listed Company Info (Q1/Q2) の各社の株主名簿 (タイ語版) などより筆者作成。

マー・グループに売却している⁽¹⁸⁾。また残り2社の金融会社も事業清算となった。

アユタヤー銀行グループはもともと金融分野の傘下企業が少なく、危機後にグループ内企業は事業清算を免れた。ただし中核のAyudhya Investment & Trust PLCは、アユタヤー銀行が事実上子会社化することで、経営再建に乗り出している。また傘下の生命保険会社は、増資にあたって外国人パートナーが出資比率を引き上げた。加えて、同行の所有家族であるラッタナラック家は、銀行本体の増資（50億から230億バーツへ）を引き受けるために、国内第2位の生産能力を誇るサイアムシティセメント社の持ち分3748万株（全体の25%）を、パートナーであるホルダーバンク社（スイス籍で世界最大のセメント会社）に売却し、その売却益60億バーツをアユタヤー銀行の防衛に投入した。その結果、ラッタナラック家は同社の株式保有比率を55%から30%に低下させ、逆にホルダーバンク社が同社の株式の50%以上を所有することになった（『週刊タイ経済』1999年9月6日号）。そして1999年3月には、ホルダーバンク社がサイアムシティセメント社の経営権を完全に掌握し、傘下にあったセラミックス会社や販売会社など13社も獲得した。ラッタナラック家はこれによって、グループの製造業基盤を失ったのである⁽¹⁹⁾。

これに対してサイアムコマーシャル銀行グループ＝王室財産管理局は、他とはやや異なる動きを示している。同グループは中核のDhana Siam Financeこそクルンタイ・タナキット金融会社に統合されたが、Book Club Finance, Siam Sanwa Industrialは親銀行が出資を増やして存続を図ると同時に、生命保険会社、損害保険会社に対しても親銀行がそれぞれ出資を増やしている。

いずれにせよ、「5大金融コングロマリット」が金融・証券会社に大きな影響をもつ時代は、通貨危機とその後の金融制度改革によって完全に終わったといえるだろう。また表には示していないが、保険業の自由化のもとで外国の有力保険会社が相次いでタイに進出し、金融コングロマリットが所有する生命保険会社や損害保険会社の国内シェアも急速に低下している。商業銀

行を中核とする「コングロマリット型」の事業展開は文字どおり崩壊したのである。

逆に、金融コングロマリットの所有家族は、経営資源を中核の商業銀行に集中させる方針をとりつつある。彼らは、一方で可能なかぎり資金調達源を既存の株主以外に求めて、政府が要求する増資を自助努力で進めると同時に、他方で銀行に対する所有と経営権の維持を図るため、特定の外資（外銀）と組むことは回避しようとした⁽²⁰⁾。その帰結が、経営権をもたない外国人株主による保有株式比率の急増であった（前掲表2）。実際その比率は2000年現在、バンコク銀行で48.77%、タイ農民銀行で48.98%、サイアムコマmercial銀行で37.42%、アユタヤー銀行で30.38%にまで上昇している。他方、所有家族の各銀行に対する株式保有比率は、相次ぐ増資のなかで10%未満にまで低下している。その結果として「金融コングロマリット」が迫られているのは、いまや全体の発行株式の重要部分を占めるまでになった一般株主や外国人投資家を意識した対応、つまりSETが要求する「グッド・コーポレート・ガバナンス」の実現であった（本書第2章）。

3. 危機後の地場系商業銀行の所有と経営の変化

「自助努力」に力点をおいた金融制度改革が、地場系商業銀行にどのようなインパクトを与えたのか。この点を理解するために、もういちど表2に戻っていただきたい。通貨危機前の地場系銀行14行のうち、所有権を維持しえたのはわずかに5行のみであり、4行が外銀へ売却、5行が政府管理となった。この点から、その影響の大きさを知ることができるだろう。ただし総資産額でみると、旧金融コングロマリットに所属する四つの中核銀行と政府系のクルンタイ銀行を合わせた5行の比率は全体の75%を占め、1990年の73%より上昇している。この点は預金額や貸出残高をみても同じであり、金融制度改革の焦点が所有関係を変えた銀行ではなく、従来の所有家族が支配する地場系大規模銀行にあることを示唆している。大手地場系銀行、そして

旧金融コングロマリットに所属する銀行の経営改革が問題となるのは、まさにこうした事実による。

一方、四つの地場系銀行が外銀に売却された。そのうち旧タイタヌ銀行と旧アジア銀行の支配的所有株主の変化を、1994年と危機後の1998年の2時点で示すと、次のとおりであった。まずタイタヌ銀行は、トゥーチンダー家(7.53%→3.03%)、ロートサノン家(9.26%→3.02%)、スワンナシリ家(4.50%→1.14%)の3家族が支配的株主の地位にあり、FINグループが1996年に買収を仕掛けた(5%)。同グループの株式取得は危機直前には30%にまで達したといわれるが、危機後の約200億バツ近い増資の過程で、最終的にシンガポールのDBSが過半数を制した(3.39%→56.30%) (Titimet [1999: 64])。一方アジア銀行の場合、昔からの株主であるウアチュアキアット家(22.00%→2.47%)、生命保険の最大手であり、テーチャパイブーン家に近いパットラプラシット家(26.00%→2.73%)、買収を仕掛けたFINグループ(24.00%→0%)の三つが支配的株主であったが、危機後の260億バツに達する増資のもとで、オランダのABNアムロが事実上買収した(0%→76.77%) (Titimet [1999: 59])。金融自由化の過程で金融会社から商業銀行に進出しようとした新興金融グループの挫折と外銀の経営権掌握のプロセスを、この2行にみるができる。

第5節 タイ農民銀行の機構改革

1. ラムサム家とタイ農民銀行グループ

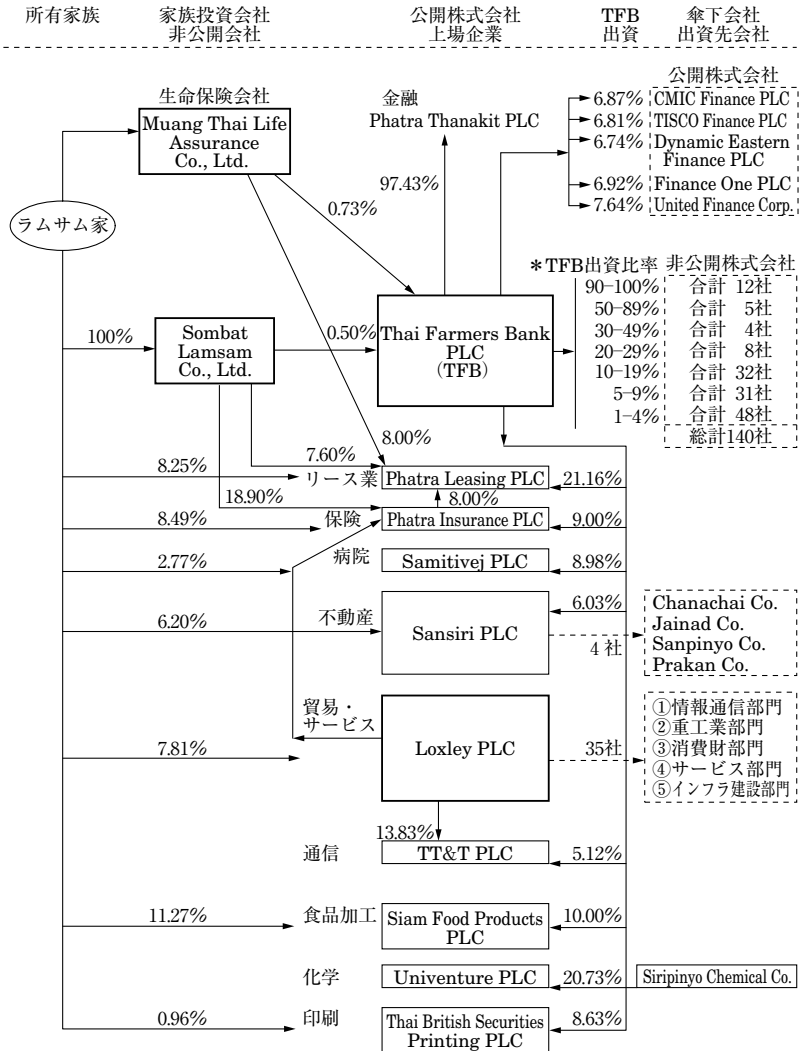
「5大金融コングロマリット」のひとつを形成し、経済危機後も銀行業の維持を図っているのが、タイ農民銀行グループ＝ラムサム家である。ラムサム家は、かつてナコントーン銀行(旧ワンリー銀行)を所有していたワンリー家と並んで、タイではもっとも古い歴史を誇る「華人系富裕家族」(座山, cha-

osua)であり、その事業の歴史は100年以上に及ぶ。ラーマ5世王期(1868~1910年)にチーク材の伐採、製材・輸出や精米・コメ輸出で蓄財をなし、1930年代にはアジア域内の送金、貿易金融、損害保険、海運などを手がける、当時の5大財閥のひとつに成長した(Suehiro [1989a: 112-122], Phanni [1986])。ラムサム家は、第二次大戦以前にタイ米をヨーロッパに直接売り込むルートを開いたことでも有名である。このときのロックスレイライス社(Loxley Rice Co. (Bangkok) Ltd.)は、のちロックスレイ社(Loxley PLC)に名前を変え、貿易だけでなくタイ国軍向け武器・戦闘機の購入、コンピュータのリース業、電気通信業などを傘下に収める「ロックスレイ・グループ」の中核企業に発展していった。

またラムサム家の二代目、三代目は、タイにおける客家協会の歴代会長を1927年から1948年まで務めている(Suehiro [1989a: 121])。同時に、ラムサム家は客家という同郷集団の枠を超えて、有力な華人系家族と姻戚関係によるネットワークを、世代を超えて構築していった。FINグループ総帥ピン・チャッカパークの自家筋であるジップインソーイ家(葉姓、客家)=チュートゥラゲン家(朱姓、客家系)のほか、ナコントーン銀行のワンリー家(陳姓、潮州系)、ペプシコーラを製造販売するプラスック家(盧姓、潮州系)、チャーティカワニット家(蘇姓、福建系)など名望家とも、姻戚関係によって強固につながっている(Bancha Lamsam [1992])。さらにラムサム家は王室とも近く、バンチャー(伍班超)は、サイアムセメント・グループ(本書第2章)の役員に請われて就任している。ちなみに、バンチャーの妻サムアーンワン・テーワグンは王族出身であり、その実弟であるプリディヤートン・テーワグンは、タイ農民銀行副社長、タイ輸出入銀行総裁(1991年)をへて、2001年5月に17人目の中央銀行総裁に就任した。

さて、そのラムサム家と彼らの事業の全体を整理したのが図1である。グループの事業基盤は、(1)商業銀行であるタイ農民銀行とその傘下企業、(2)金融証券の中核をなすTISCO社(のち外資へ売却)、(3)生命保険の「ムアングタイ生命保険会社」、(4)不動産グループを率いる「サンシリ・グループ」(傘

図1 ラムサム家=タイ農民銀行グループ (1999~2000年)



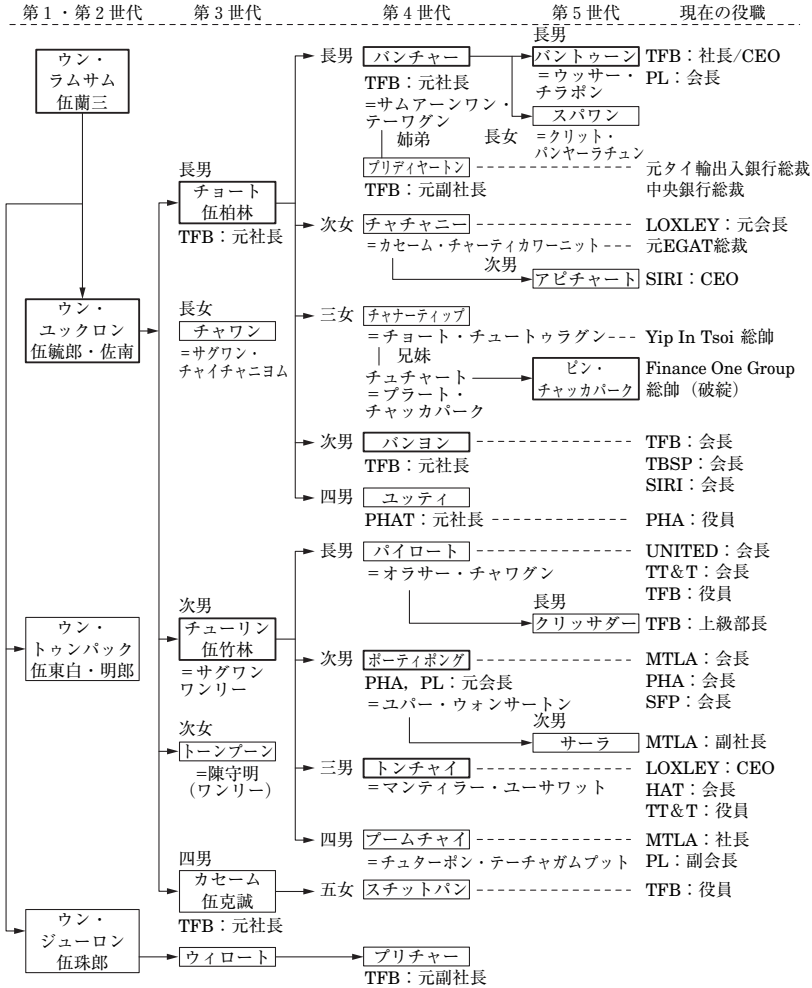
(出所) (1) SET ed., CD-ROM Listed Company Info 2000 Q1/Q2, Bangkok.
 (2) Thai Farmers Bank Public Company Limited Form 56/1 Report 1999, SET (タイ語).
 (3) Thai Farmers Bank Public Company Limited Annual Report 2000, SET (タイ語).
 ほかの資料にもとづき筆者作成。

下企業4社), (5)貿易・製造業・情報通信業を率いる「ロックスレイ・グループ」(同35社), (6)食品加工の「サイアムフーズ・プロダクツ社」, (7)化学の「ユニヴェンチャー社」の七つである。また, タイ農民銀行についていえば, 同行の出資が20%を超える, 連結決算の対象となる傘下企業が計61社, 10~19%の出資が31社, 1~9%が48社の合計140社に達していた⁽²¹⁾。

グループ内企業や企業間の所有構造は, 時代をへるにつれて複雑になってきているが, 基本的にはバンコク銀行=ソーボンパニット家などと同様, (1)グループの所有家族個人, (2)所有家族が100%出資する家族投資会社, (3)中核をなす商業銀行, (4)グループ内金融・保険会社, (5)グループ内非金融会社の五つを, 主要なチャネルとしている。タイ農民銀行グループ=ラムサム家についていえば, (2)に相当するのが一族の資産管理会社であるソムバット・ラムサム社 (Sombat Lamsam Co., Ltd., 1947年設立) であり, (3)がタイ農民銀行, (4)がムアングタイ生命保険社 (1950年), TISCO社 (1969年), パットラータナキット金融会社 (1972年), (5)がロックスレイ社であった。

次に, ラムサム家とグループ内傘下企業の経営権支配の関係を整理したが, 図2である。図から明確にわかるように, グループ内事業については世代の直系・傍系がはっきりしている。具体的には, 創始者であるウン・ラムサム (伍蘭三) の長男ウン・ユックロン (伍毓郎), その長男である三代目のチョート (伍柏林), そしてその長男のバンチャー (伍班超), さらにその長男のバントゥーンが, 一族の基幹事業であるタイ農民銀行の支配人・社長職を一貫して独占してきており, もうひとつの基幹事業であるムアングタイ生命保険会社を, もっぱらチョートの弟チューリン (伍竹林) の次男ポーティポン (伍捷寛) や四男プームチャイが分担してきたことを併せて考慮すれば, 「長子重視の家族原則」が貫徹していたとみなすべきであろう。タイ農民銀行の社長は一時期, バンチャーの弟バンヨン (伍捷撲) が務めたが, それもバンチャーの長男バントゥーンのアメリカ留学の終了とタイ国内での経験蓄積を待つためであって, 徹底した家族内, そして直系・傍系にこだわった所有と権限の委譲を実施してきたことは疑いない。

図2 ラムサム家の家系図と家族内分業 (1996~2000年現在)



(注) TFB Thai Farmers Bank PLC; MTLA Muang Thai Life Assurance Co., Ltd.; LOXLEY Loxley PLC; PHAT Phatra Thanakit PLC; PHA Phatra Insurance PLC; PL Phatra Leasing PLC; TT&T Thai Telephone & Telegram PLC; HAT Huntchinson Telecommunications (Thailand) Co., Ltd.; SFP Siam Food Products PLC; SIRI Sansiri PLC; UV Univenture PLC; UNITED United Finance Corp. PLC.

(出所) (1) バンチャー・ラムサム『葬式本』テープシリンタラーワート寺, 1992年8月22日。

(2) Thanawat Sap-phaibun, *Rua Chiwit Chaosua Luat Mangkon Trakun Lamsam*, Bangkok: Nation Multi Media Group, 2000.

(3) SET, *Thailand Listed Company 1997*, Bangkok, 1998; *Kan Ngoen Thanakhan* 各月号などから筆者作成。

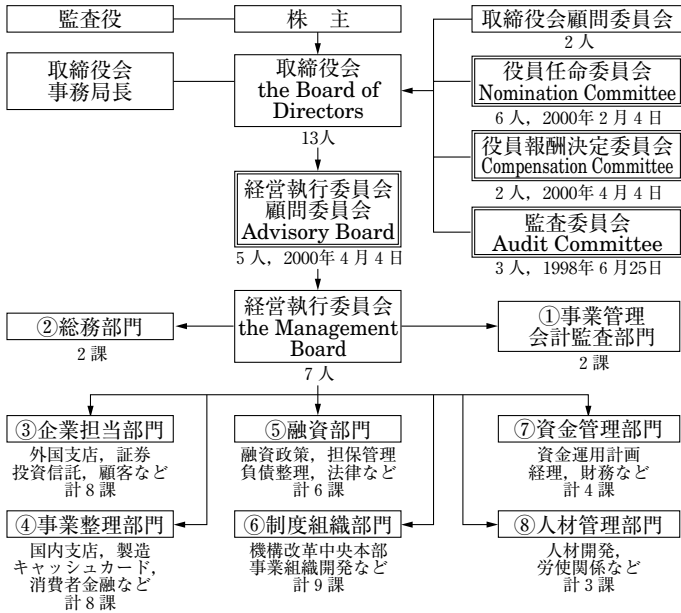
一般に中国人社会では、「祭祀は長男がつかさどるが、経済活動の指揮は次男であれ誰であれ本人の能力に依存する」ことを原則とする。したがって、日本のように家業・家督・家名を長子が相続するという制度は、法律としても慣行としてもない⁽²²⁾。しかし、アジア諸国の華人系企業の場合には、この男系長子を軸とする企業の継承が支配的で、この点は「金融コングロマリット」の経営権の推移を整理した前掲表5が見事に示している。

もっとも、ラムサム家の五代目に所属するバントゥーン現社長は、もはや特定家族が銀行を支配する時代は終わったとし、「自分はタイ農民銀行におけるラムサム家出身の最後の社長である」、「子どもには銀行を継がせない」ことを繰り返し強調してきた⁽²³⁾。また筆者との面談でも、タイ農民銀行はラムサム家の事業とはもはや関係のないことを強く主張している。実際、バントゥーンは1992年に社長に就任してから、タイ農民銀行を「家族銀行」から、国際競争を生き抜くための「ユニバーサルな銀行」(Thanakhan Sakon) に抜本的に改組するために、一連の機構改革 (re-engineering) に乗り出した (Thanawat [2001b: 115-159])⁽²⁴⁾。次節ではその動きをみておこう。

2. タイ農民銀行の機構改革と外国人役員の招聘

タイ農民銀行の機構改革は、1993年3月にドイツ人の経営コンサルティング会社インマーコーン社を雇って、経営組織の改善提案を求めたときから始まる (Thanawat [2001b: 120-121])。その後1995年にバントゥーン社長は、当時まだ30代であったアムボン・ポーローハゲンとユッタチャイ・チューサクパクディの2人を業務開発・分析部長補佐に任命し、業務運営の改革を担当させた。この改革は情報技術の発展に対応した組織や業務サービスを検討するもので、社内では“re-engineering team”と呼ばれた (Phu Chatkan [2000a: 105-106])。さらに1997年には、アメリカのブーズアレン社 (Booz Allen & Hamilton) に助言を依頼して、全面的な機構改革の検討に着手する。そうしたなかで、タイ農民銀行は通貨・経済危機に直面した。

図3 タイ農民銀行の組織改革（2000年12月末現在）



(注) (1) 二重枠囲みは経済危機後に新設された委員会。取締役会顧問委員会は危機後にメンバーを改組。

(2) 1996年当時は、経営執行委員会のもとに計30課 (fai) が存在。危機後、これを八つの部門 (sai-ngan) に再編し、8部門42課 (fai) とする。制度組織部門などは新設。

(出所) *Thai Farmers Bank Public Company Limited Annual Report 2000* (タイ語), pp. 138-145.

Kan Ngoen Thanakhan ed., *Thailand Banking Year Book 1997* (タイ語), p. 120より筆者作成。

危機後のタイ農民銀行の対応と経営改革はきわめて迅速であった。その動きは図3と表10に示したとおりである。まず機構改革からみると、1998年1月のSETによる「グッド・コーポレート・ガバナンス」の新ガイドライン（本書第2章）の発表に従って、同年6月には早くも独立の監査委員会を設置し、2000年2月には役員任命委員会、同年4月には役員報酬決定委員会と経営執行委員会顧問委員会をそれぞれ新設した（Thai Farmers Bank [2001b:

表10 タイ農民銀行の機構改革年表（1997～2001年）

年 月	事 項
1997年	アメリカのBooz Allen & Hamilton社を雇用して機構改革（re-engineering）の本格的実施を準備。
1998年 3月	外国人資本家向けに3億7800万株を発行。額面（10パーツ）に対して88パーツで発行。約330億パーツの資金を調達する。これにより資本金は98億から135.6億パーツへ増資。
1998年 8月	バントゥーンの父バンチャー時代の生えぬきで、番頭格役員2人（ナロン・シーサーーン、チャナ・ルンセーグ）退任する。役員世代交替開始。
1998年10月	McKinsey & Company社を機構改革のコンサルタントとして6か月雇う。
1998年末	タイ農民銀行内部で問題の洗い出しとビジョンの設定。
1999年 1月	国内投資家を誘致して増資。
1999年 3月	大掛かりな機構改革の内容を公表する。
1999年 8月	グループ内金融会社バットラタナキット社に対する金融支援を打ち切る。
1999年 9月	タイ農民銀行の不良債権を処理するため、Thonburi Asset Management Co., Ltd.を、バットラタナキット社の不良債権処理のため、Chanthaburi Asset Management Co., Ltd.をそれぞれ新設する。
2000年 4月	大規模な取締役役員改組。バントゥーンの伯父パイロート・ラムサムが退任。 新役員として①スチャダー・ギーラナン博士（チュラーロンコン大学商会計学部教授）、②ユンユット・ユッタウォン教授・博士（元国家科学技術開発委員会委員長）、③アピチャイ・チャンタラセン博士（法律顧問）、④Charles L. Colman（元First Union Corp. 副社長）、⑤William M. Evans（元ゴールドマンサックス社の投資銀行担当、同社アジア地域支部社長）の5名を任命する。
2000年10月	「8大プログラム戦略」の内容を決定、公表する。 1) Customer relationship management development program (CRM) 2) Credit transformation program (CT) 3) Fee-based business development program (FBD) 4) Centralized back office reconfiguration program (CBO) 5) IT infrastructure development program (ITD) 6) Value-based management program (VBM) 7) Human resource management development program (HRMD) 8) E-approach (e-business) development project (EAD)
2001年 3月	①William John Fontana（元シティバンク）を人材開発・人事査定担当責任者として外部から招聘。副社長兼常勤役員に任命する。 ②Ronald Strike（元プーズアレン社のアドヴァイザー）を戦略策定責任者（strategic program manager）として外部から招聘。顧問に任命する。
2001年 7月	David Hendrix（元シティバンク、アジア銀行）をリテール・ビジネスの責任者として外部から招聘。副社長兼常勤役員に任命する。
2001年10月	10月から11月までの1か月、早期退職者を募集。1万1341人の従業員のうち1000人が対象。勤続年数1～3年は3か月分、4～6年は6か月分、7～10年は8か月分、10年を超える場合は10か月分の退職金を支払う。大規模な早期退職募集は1999年に続いて2回目。

(出所) (1) *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 17, No. 197, February, 2000.

(2) *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 19, No. 215, August 2001.

(3) *Thai Farmers Bank Public Company Limited Form 56/1 Report 1999*, SET（タイ語）。

(4) *Thai Farmers Bank Public Company Limited Annual Report 2000*, SET（タイ語）などより筆者作成。

138-145]。そしてこれにともなって、従来の組織（30課，fai）を大幅に再編し、制度組織部（sai-ngan rabop）の新設、ホールセール・ビジネス部（sai-ngan bansat thurakit）とリテール・ビジネス部（sai-ngan wiphat thurakit）の分離、不良債権処理などを担当する融資管理部（sai-ngan borihan credit）を含む8部門42課体制に改組している⁽²⁵⁾。2000年末現在の最新の組織図は、図3に示したとおりである。

一方、人事を中心とした経営改革の進展は、三つの段階に分けることができる。第1段階は1998年8月で、バントウーンの父バンチャー社長時代からの生え抜きで、1970年代以降、「番頭格」（廊主）を務めてきたナロンとチャナの2人が「老齢」を理由に退任し、取締役会から長老の影響が消えた。次いで第2段階は2000年4月の大幅な役員改組で、このときバントウーンの伯父パイロートが役員を退任し、3人の専門職タイ人と2人の外国人（投資銀行出身）が社外重役として役員に加わった。タイ人を支配株主とする商業銀行が外国人を役員に招聘したのは、タイ農民銀行が初めてである。

そして第3段階は2001年3月から7月で、取締役会だけでなく経営執行委員会にも3人の外国人専門家を招聘した。具体的には、人材開発・人事査定制度の全面的見直しを担当する副社長としてシティバンク出身のフォンタナ（W. J. Fontana）を、リテール・ビジネスの新規開拓を担当する副社長として、同じくシティバンク出身のヘンドリックス（D. Hendrix）を、中期経営戦略を担当する最高顧問としてブーズアレン社出身のストライク（R. Strike）を、それぞれ招聘した（表10を参照）。人事査定やリテール・ビジネスといった、ローカルのノウハウがもっとも重要であるはずの分野にあえて外国人専門家を投入したところに、「ユニバーサルな銀行」を目指すバントウーン社長の意気込みを感じることができるだろう⁽²⁶⁾。

こうした人事改革を前提にしつつ、タイ農民銀行は1998年3月と1999年1月に大幅な増資に成功して自己資本を充実させ、1999年9月には不良債権を処理するために、新たに同行が100%出資する「トンプリー資産管理会社」を他行に先だって設立し、大半の不良債権を引当金に計上したうえで同社に

移管した。その結果、タイ農民銀行の不良債権比率は、2000年7月には15%となり、同月のタイ軍人銀行（26%）、アユタヤー銀行（25%）、バンコク銀行（23%）、サイアムコマーシャル銀行（20%）などと比較して、支配的株主が存続した地場系商業銀行のなかでは、もっとも早く不良債権処理の面で成果をあげることに成功した。

タイ農民銀行の機構改革は、まず国内外の投資家やマスメディアの同行に対する評価の向上をもたらした。『金融と銀行』が1982年から主催している「タイ金融家ベストイヤー賞」を、バントゥーンは1994年に続いて1999年も受賞し、2000年には香港の「ビジネスウィーク誌」が主催する“Star of Asia”の金融部門の大賞も受賞した（Wirawit [2000: 13-14, 32]）。興味深いのは、先の『金融と銀行』がさまざまなデータを使って、タイ国内の商業銀行の分野別と総合のランク付けを行っている、その評価の結果である。表11に整理したように、タイ農民銀行は1998年が総合評価の第1位、1999年が第3位、2000年が第2位であった。競争相手のバンコク銀行が第4位以下にとどまっているのとは、対照的である。ちなみに、支配的株主がタイ人から外国銀行に移った銀行は、UOBラッタナシン銀行を除いて、いずれもランクが上昇している。それはともかく、通貨危機後にバントゥーンが着手した機構改革は、対外的な評価を大きく変えることに貢献したといえよう。また同行の改革は図3が示すように、政府や国際金融機関が意図した証券市場改革の流れに沿うものでもあった。

むすび：金融制度改革と自主的経営改革の評価

タイの金融コングロマリットは、1960年代、1970年代を通じて、商業銀行のみならず金融、保険の分野でも大きな力を行使した。ところが、1980年代末からの経済ブーム、株式ブームと1990年から始まる金融自由化措置のもとで、金融特化型グループが急速に台頭し、彼らの地位を脅かすようになった。

表11 タイ地場系商業銀行13行の総合評価の結果（2000年度）

2000	1999	1998	2000年の銀行名	1996→2000	成長率	業績内容	市場開拓	経営内容	イメージ	経営効率
1	2	3	Siam Commercial Bank	地場系	9	1	1	3	2	1
2	3	1	Thai Farmers Bank	地場系	5	3	4	2	1	4
3	1	2	ABN Amro Bank (Asia)	地場→外銀	3	7	2	1	4	8
4	4	5	Bangkok Bank	地場系	12	4	3	4	3	6
5	10	4	Krung Thai Bank	政府所有	2	5	7	5	6	4
6	9	8	DBS Thai Danu Bank	地場→外銀	12	6	10	6	11	6
7	13	11	Standard Chartered	地場→外銀	6	2	12	10	12	3
8	6	12	Bank Thai Bank	政府管理	1	11	11	10	9	2
9	11	9	BMB Bank	政府管理	7	10	6	8	5	11
10	8	7	Bank of Ayudhya	地場系	10	8	8	9	8	9
11	5	6	Thai Military Bank	地場系	11	9	8	7	7	13
12	7	10	Siam City Bank	政府管理	3	13	5	12	10	9
13	12	13	UOB Radanasin Bank	地場→外銀	8	12	13	13	13	11

(注) (1) この表は、月刊誌『金融と銀行』の編集部が必要なデータを収集整理して、毎年商業銀行のランク付けを行い、「ベストバンク・オブ・ザイヤー」を選出する試みの結果を示す。「2000年度」は1999年7月から2000年6月までの各種データにもとづく。

(2) ランク付けにあたっての検討分野・項目とウェイトは次のとおりである。

① 成長率（ウェイト5%，7項目）：預金，貸出，総資産，預貸率の対前年比伸び率，預金，貸出，総資産の市場占拠率の対前年比伸び率。

② 業績内容（ウェイト25%，14項目）：総資産で測った利子収入，利子収入を得るための支出，利子外収入，総資産利益率，株主資本利益率，株価収益率，払込資本金など。

③ 市場開拓（ウェイト10%，3項目）：支店数，広告宣伝費，サービス度合い。

④ 経営内容（ウェイト30%，3項目）：組織形態，人事管理，技術水準。

⑤ イメージ（ウェイト5%，4項目）：調査研究，広報活動，社会活動，マスメディアでのPR。

⑥ 経営効率（ウェイト25%，6項目）：従業員1人当たりで測った収入，支出，貸出，預金，総資産，利益の金額。

(3) 各分野・項目ごとに順位を算出してウェイトをかけ，それを加算して総合点をはじきだし，数字の少ない順からランクをつける。

(出所) Kan Ngoen Thanakhan, September 2000, pp. 161-176より筆者作成。

そうしたなかでバブル経済の崩壊と通貨危機が生じ，競争相手の金融特化型グループは破綻する。しかし，危機後に生じた国内不況と厳格な金融制度改革は，商業銀行や金融コングロマリットに対しても，深刻な打撃を与えた。加えて，危機後に政府は商業銀行に対する外国人の出資比率規制（25%）を

撤廃し、向こう10年間に限って100%保有も認める方針をとった。外国銀行との本格的な競争が始まったのである。こうした環境の変化に対して、金融コングロマリットは経営資源を商業銀行に集中させる方針をとり、銀行本体の機構改革や経営改革に乗り出した。そのもっとも代表的な事例が、先に紹介したタイ農民銀行だったのである。

それでは他の銀行はどうであったのか。例えば、タイのトップ銀行であるバンコク銀行を例にとってみよう。バンコク銀行が機構改革に着手したのは、タイ農民銀行より2年も遅い2000年11月であり、しかも(1)組織のフラット化、(2)商品とサービスごとに編成したチームへの権限委譲、(3)顧客密着型のサービスの強化、という3点を柱とするシンプルなものであった(Bangkok Bank [2001: 15])。タイ農民銀行のような大掛かりな組織再編は実施していないのである。一方、経営面に目を転じると、チンの次男で元社長のチャートリーが会長、その長男のチャートシリがCEOを務め、タイ農民銀行以上に所有家族であるソーボンパニット家の影響力が大きかった。また、取締役会メンバー15人のうち10人が経営執行委員会メンバーと重なっており、外国人専門家は、取締役会、そして44人から成る経営執行委員のどちらにも入っていない(Bangkok Bank [2001: 32-39])。経営体制は危機後も大きく変わっていないのである。

むしろ危機への対応で、バンコク銀行がタイ農民銀行と決定的に違っていたのは、同行が「不良債権処理部」(Loan Recovery Division)を新設し、しかも既存の組織から切り離して社長直属とした点にある⁽²⁷⁾。シーロム通りの本店の後ろに隣接するビルのワンフロアを占拠するこの独立部署は、不良債権処理と債務再構築に専念し、処理の状況を逐次、しかも社長と役員に報告する。こうした対応がタイ農民銀行に比べて、迅速かつ「断固とした」不良債権処理を可能にしているというのが、経営・法律コンサルティング会社の評価であった⁽²⁸⁾。実際、バンコク銀行の不良債権比率は、2000年7月の23%から12月の19%、2001年9月の17%へと順調に下がっている。他方、タイ農民銀行の同時期の比率は15%、14%、14%であり、下げ止めの状況だった。

表12 タイ商業銀行13行の従業員数と従業員1人当たり収入の変化(1996, 2000年度)
(単位:人, 100万バーツ)

2000年の銀行名	1996→2000	従業員数		従業員 増減数	1人当たり収入	
		1996年12月	2000年7月		1996年	2000年
Bangkok Bank	地場系	26,218	20,337	-5,881	5.06	4.61
Krung Thai Bank	政府所有	16,561	15,860	-701	4.86	3.06
Thai Farmers Bank	地場系	15,664	11,740	-3,924	4.93	4.33
Siam Commercial Bank	地場系	12,904	10,522	-2,382	4.63	4.26
Bank of Ayudhya	地場系	11,339	9,911	-1,428	4.17	2.64
Thai Military Bank	地場系	8,213	7,539	-674	4.51	2.56
Siam City Bank	政府管理	6,110	4,909	-1,201	4.39	2.21
BMB Bank	政府管理	5,806	4,521	-1,285	3.61	1.68
Bank Thai Bank	政府管理	1,023	2,781	1,758	4.40	3.14
ABN Amro Bank (Asia)	地場→外銀	2,307	2,674	367	5.97	3.71
DBS Thai Danu Bank	地場→外銀	3,439	1,717	-1,722	3.71	4.02
Standard Chartered	地場→外銀	2,030	1,364	-666	3.50	3.27
UOB Radanasin Bank	地場→外銀	2,880	1,191	-1,689	2.73	1.22
First Bangkok City Bank	政府管理	7,382	0	-7,382	3.91	—
Bangkok Bank of Commerce	政府管理	5,359	0	-5,359	2.58	—
合 計		127,235	95,066	-32,169		

(注) (1) 1人当たり収入は、利子収入と利子外収入の合計金額を従業員総数で除したもの。

(2) 「2000年度」は1999年7月から2000年6月までの各種データにもとづく。

(3) Bank Thai Bankは、もとUnion Bank of BangkokとKrungthai Thanakitに統合した12社の金融会社で新設された銀行で、従業員数が増加している。

(4) UOB Radanasin Bankは、もとLaem Thong Bank。

(出所) (1) 1996年末従業員数: Kan Ngoen Thanakhan ed., *Thailand Banking Year Book 1997*, Bangkok.

(2) 1996年の従業員1人当たりの収入の数字は、(1)の文献とSET ed., *Thailand Listed Company 1997*から集計。

(3) 2000年の従業員数、従業員1人当たりの収入: Kan Ngoen Thanakhan, *September 2000*, p. 175.

もうひとつの違いは、バンコク銀行が危機のあと徹底した合理化に踏み出した点である。表12が示すように、1996年と2000年7月を比較すると、バンコク銀行はこの間に6000人近い従業員を、早期退職制度などを使って合理化し、1人当たりの収入の効率化を図った。確かに、1999年から2000年の税引き後利益をみると、タイ農民銀行が564億バーツの損失から13億バーツの利

益へと黒字化しているのに対して、バンコク銀行は576億バーツ、187億バーツの損失を計上しており、後者の業績面での劣位は否めない。しかし、経常利益のレベルでみると、バンコク銀行のそれは一貫して黒字であり、しかも1998年の15億バーツ、1999年の101億バーツ、2000年の163億バーツと、急速な回復を示していた（Bangkok Bank [2001: 13]）。したがって、機構改革を積極的に進め、「ユニバーサルな銀行」を目指すタイ農民銀行の方法のみが、地場銀行が生き残る道とはいえないのである。

本書第2章の証券市場改革でも指摘した点であるが、グローバルスタンダードにもとづく制度改革に従い、アングロアメリカ流の経営システムを導入することが、タイの地場系商業銀行の存続と安定的成長を保証する唯一の道とはいえない。特定家族による排他的所有や金融分野を超えた多角的な事業展開が、経済のグローバル化や金融自由化のもとで、もはや競争力の源泉とはなりえないことは間違いのないであろう。しかし、地場大手商業銀行5行が依然として貸出残高の4分の3を占め、同行がタイ国内の金融市場で事業を続けるかぎり、問われているのは「経営の質」であり、タイをホームベースとして、いかに自分たちの競争的優位を再構築するか、その組織としての能力こそが問題であった。

その意味では、経営陣に外国人専門家を積極的に招聘し、「家族銀行」からの完全な脱却を図ろうとするタイ農民銀行の戦略と、所有家族のトップに権限を集中させ、融資先との関係を再構築しようとするバンコク銀行の戦略のいずれが、「より合理的な選択」であるかは今の時点では判断できない。むしろ両行の今後の経営実績を丁寧にフォローすることで、タイにおける商業銀行のあり方を検討することが重要だと考える。

[注] _____

- (1) アジア通貨・経済危機とその後の金融制度改革や銀行再編については、次の文献を参照。World Bank [1998: Chapter 3] [2000: Chapter 2 and Chapter 4], Haggard [2000: Chapter 4], 東 [2001], 高安 [2001]。

- (2) 通貨危機前には、商業銀行に対する外国人の株式保有比率は全体の25%に規制され、実際、1996年9月25日の調査によると、バンコク銀行、タイ農民銀行、アユタヤ銀行、クルンタイ銀行、サイアムコマース銀行、タイ軍人銀行はいずれも外国人保有比率の天井である25%に達していた。例外的に低かったのはアジア銀行の6.96%である（HSBC James Capel [1996: 39-40]）。
- (3) 金融コングロマリットの発展過程については、Suehiro [1989a: 245-265, 288-297] と、Phanni [1986] を参照。
- (4) 金融コングロマリットの4大家族の歴史については、Thanawat [2000b] [2001a] ほかを参照。具体的には、ラムサム家（Thanawat [2000a] [2001a: 26-43]、末廣・南原 [1991: 第10章]）、テーチャパイブーン家（Rung-arun [1990]、Thanawat [2000b: 174-185]）、ラッタナラック家（Thanawat [2001a: 10-25]）、ソーボンパニット家（Thanawat [2001a: 244-261]、末廣 [1992a] [1992b]、末廣・南原 [1991: 第3章]）である。
- (5) テーチャパイブーン家の三つの銀行への進出と事業拡大の詳しいプロセスについては、Dok Bia [1982b]、Rung-arun [1990] を参照。
- (6) 実際、タイ商務省商業登記局が所蔵するバンコク銀行の株主原簿を筆者が悉皆調査したところ、1981年当時、株主総数は1万5916（個人と法人）であったが、(1)ソーボンパニット家13人が全体の1.9%、(2)同家の家族投資会社9社が計11.4%、(3)同家の金融関連会社11社が計19.4%であり、合計32.7%に達していた（Suehiro [1989b: 118-119]）。
- (7) 金融コングロマリットの複雑な所有関係については、バンコク銀行グループの事例を整理した末廣 [1992b: 61] [2000a: 212] を参照。
- (8) ナショナル金融証券会社（National Finance PLC）は、タイ農民銀行系の金融会社TISCO社の役員として辣腕をふるったバンターン・タンティウィットが同社を1980年に退職し、当時経営破綻に陥っていたキャピタル・トラスト金融会社を買収して再建したものである。同社の経歴については『週刊タイ経済』（1999年10月11日号、17ページ）を参照。
- (9) 事実、金融特化型グループを代表するFinance One, National Finance, CMIC Finance, General Finance社などは、1995年まで高収益を計上し、50%を超える配当を出したこともあった。ところが1996年末の中央銀行の査察によってずさんな経営管理が明るみにされ、軒並み一時営業停止処分を受けている。
- (10) ジップインソーイ金融会社と同グループの事業発展については、Dok Bia ed. [1982c] を参照。
- (11) 1990年4月現在のファイナンスワン社の株主構成は、Banque Paribas 10.0%とParibas South East Asia 7.3%で計17%以上となり、ほかにタイ農

- 民銀行8.7%，チュムボン・ボンプラパー5.1%，タナット・コーマンの妻4.3%，CPグループの傘下企業Bangkok Farm社4.2%で、ジップインソー社の株式保有率は3.7%に下がっている（SET [1990: Vol. 3, 213]）。
- (12) バンコク商業銀行（BBC）による他社の買収状況と経営破綻については、Natiwut [1996]，末廣編 [1998: 62-65] を参照。
- (13) 政府の当初の構想では、営業一時停止命令を受けた金融会社58社に対して、(1)既存株主による増資（自助努力）、(2)主要株主が商業銀行である場合には、系列金融会社同士による統合、(3)政府系のクルンタイ・タナキット金融会社への吸収合併、いずれの方法も困難な場合には、(4)金融会社同士で合併、という四つの可能性を提示していた。つまり政府側は「清算命令」ではなく、地場系金融会社の経営存続の道を追求していたのである。これが「清算命令」というドラスチックな方法に転じたのは、IMFの圧力が強く影響していた。なお当時の構想について詳しくは、次の新聞記事を参照。*Bangkok Post*, October 16 and 31, 1997; *Krungthep Thurakit*, December 12, 1997; *Than Sathakit*, November 3-4, 1997.
- (14) 1988年に中央銀行はBMBの放漫経営に対して査察を行い、身内に対する縁故融資の比率を10%未満に抑えることを指示したが改善がみられず、結局、1990年1月に当時のチャイタット社長を解任して、ウィチアンを新社長に任命した。また、縁故融資の代表はテーチャパイブーン家が王室から土地を借りてワールド・トレードセンターを運営するウォンベッチャブーン社で、1997年末現在、融資残高は22億バーツに達していた（『週刊タイ経済』1999年12月6日号，19ページ）。
- (15) この取りつけ騒ぎは、8月5日の中央銀行による金融会社16社の営業一時停止命令を直接の契機として発生したもので、BMBは預金引出しに対して20億バーツの現金を用意したといわれる。また、この金融不安がチャワリット政権の崩壊を招くひとつの原因ともなった（Bangkok Post [1997]）。
- (16) この衝撃的な措置の背景の説明については、筆者の1998年3月におけるタイ銀行協会やBMB関連者との聞き取り調査によっている。
- (17) タイ政府はBMBを中央銀行管理下においたあと、2000年10月17日の閣議で、イギリス系の香港上海銀行の子会社であるHSBC Holding社への譲渡計画をいったん承認した。これにより、BMBはHSBC BMB Bankに名称を変更し、FIDFが保有する株式の75%を366億バーツでHSBCが買い取り、その後同行の資本金を392億バーツから100億バーツに減資して、資本金を株主に還元するはずであった。ところが、経営再建計画の途中で中央銀行とHSBCが対立し、2000年末にHSBCは同行の株式取得を断念した。BMBの「経営のずさんさ」に嫌気がさしたHSBCが買収を放棄した事実は、「家族的銀行」の根の深さを象徴している。

- (18) TISCO社とパットラータナキット金融会社の再編過程については、『週刊タイ経済』1999年8月19日号(17ページ)と同1999年9月20日号(17ページ)に詳しい。
- (19) ホルダーバンク社は、サイアムシティ・セメント社の社長を同社の創立以来務め、ラッタナラック家と緊密な関係にあったソムチャイ・リムソンを1999年3月に解任し、スイス本社の役員を新たに社長として派遣した。同時に、同社の100%子会社であるHolder Bank Management & Consulting (HMC)が、サイアムシティ・セメント社の全面的な経営機構改革に乗り出した(『週刊タイ経済』1999年9月6日号, 19ページ)。
- (20) 筆者の聞き取り調査によると、バンコク銀行は台湾の中華開発グループと、タイ農民銀行はシティバンクと、サイアムコマース銀行は三和銀行と、それぞれ増資にあたって巨額の協調的出資を要請したが、いずれも相手側が経営権の一部譲渡を条件として要求したために、交渉は不成立に終わったといわれる。
- (21) タイ農民銀行の『56/1形式報告書：1999年版』の出資企業一覧より筆者集計(Thai Farmers Bank [2000: 98-113])。
- (22) 中国家族法における「家」と企業活動の関係、そして日本の「家」と家業・家督・家名との比較については、根岸 [1943]、滋賀 [1967: 第1章] がすぐれた分析を行っている。
- (23) バントゥーン社長の「自分がラムサム家としては最後の社長」という発言は、例えばタイ字紙『マティション』とのインタビュー(1998年11月30日)、『金融と銀行』編集部とのインタビュー(Kan Ngoen Thanakhan ed. [2001: 49-51])、Wirawit [2000: 67-68]などにみることができる。実際、1999年末現在の部長以上の役職者61人を検討すると、外戚も含めてラムサム家出身者は、会長(バンヨン、チョートの次男)、社長(バントゥーン)、役員(スットパン嬢、カセームの五女)、上級部長1人(クリッサダー、パイロートの息子)の計4人にすぎず、バントゥーンの継承者になりえる中堅の人物はもはやいない(Thai Farmers Bank [2000: 70-93]より筆者集計)。
- (24) 「ユニバーサル・バンキング」といえば、通常は銀行業務のほかに、証券業務、投資顧問業務、保険業務、リース業務を統合した「ドイツ型銀行」を指すが、ここでは伝統的な家族銀行に対して、情報通信革命の成果を取りこみ、世界に通用する近代的銀行の意味で使用する。
- (25) タイ農民銀行の機構改革については、Phu Chatkan ed. [2000a: 94-95]、Wirat [2001]を参照。
- (26) 外国人の副社長職への招聘について、バントゥーン社長は、永続的な役員ではなく、グローバルスタンダードにもとづく人事査定やリテール・ビジネスをタイ農民銀行に導入するための「インストラクター」であることを強調

- している（筆者による聞き取り調査。2001年9月6日，バンコク）。
- (27) 組織図からみると，この「不良債権処理部」は取締役会と社長の間に位置し，独立の監査部と同等の位置づけとなっている（Bangkok Bank [2001: 30-31]）。
- (28) 商業銀行の債務再構築に関与しているタイの経営・法律コンサルティング会社によると，バンコク銀行はトップ経営陣が不良債権の実態をより適確に把握し，同時に早い時点でリスクに入り，逆に他の地場系銀行は決断が遅いため，優良債権の劣化すら招いているという。そのため，各行が公表している不良債権比率のなかでは，バンコク銀行の数字がもっとも信頼性が高いと報告している（筆者の関係者からの聞き取り調査。2001年9月2日，バンコク）。

〔参考文献〕

〈日本語文献〉

- 岩崎育夫 [1990] 『シンガポールの華人系企業集団』 アジア経済研究所。
- 大蔵省財政金融研究所編 [1998] 『ASEAN4の金融と財政の歩み—経済発展と通貨危機—』 同研究所。
- 滋賀秀三 [1967] 『中国家族法の原理』 創文社。
- 朱炎編 [2000] 『徹底検証 アジア華人企業グループの実力』 東洋経済新報社。
- 末廣昭 [1992a, 1992b] 「バンコク銀行—タイの金融コングロマリット—(I)(II)」(『アジア経済』第33巻第1号，同巻第2号，1月，2月) 42～62ページ；58～70ページ。
- [2000a] 『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。
- [2000b] 『タイ大企業のデータと分析—国営企業，多国籍企業，財閥グループ—』 東京大学社会科学研究所調査報告第28集。
- [2000c] 「財政金融政策—中央銀行の独立性と組織の能力—」(末廣昭・東茂樹編『タイの経済政策—制度・組織・アクター—』アジア経済研究所)。
- [2000d] 「タイの経済改革—産業構造調整事業と中小企業支援—」(東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第51巻第4号，3月) 25～65ページ。
- 編 [1998] 『タイ—経済ブーム・経済危機・構造調整—』 日本タイ協会（第32巻別冊第3号）。
- ・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。
- ・東茂樹編 [2000] 『タイの経済政策—制度・組織・アクター—』 アジア経済

研究所

- 高安健一 [2001] 「アジアにおける銀行再編」(日本総合研究所環太平洋研究センター『環太平洋ビジネス情報RIM』Vol. 1, No. 1, 4月)。
- 田坂敏雄 [1996] 『パーツ経済と金融の自由化』御茶の水書房。
- 根岸信 [1943] 『商事に関する慣行調査報告書—合股の研究—』東亜研究所。
- 東茂樹 [2001] 「タイの制度改革と経済再建—金融・企業の再構築は進展するか—」(末廣昭・山影進編『アジア政治経済論—アジアの中の日本をめざして—』NTT出版)。
- 三重野文晴 [2000] 「タイにおける金融システムと金融危機」(霧見誠良・法政大学比較経済研究所編『アジアの金融危機とシステム改革』法政大学出版局)。

〈英語・タイ語文献〉

- Bancha Lamsam [1992] *A Cremation Book of Mr. Bancha Lamsam, Wat Thepsirintharawat, August 22* (タイ語, 全3冊)。
- Bangkok Bank Limited ed. [1981] *Financial Institutions in Thailand*, Bangkok.
- Bangkok Bank PLC [2001] *Bangkok Bank Annual Report 2000*, Bangkok.
- Bangkok Post [1997] “Chavalit’s Last Gamble: Top Bankers Join Emergency Talks After Run-on Deposits,” *Bangkok Post*, August 7.
- Bank of Thailand, Economic Research Department [1995] *Commercial Banks in Thailand: December 31, 1995*, Bangkok.
- Bank of Thailand [1997] *Key Financial Statistics of Thailand 1996*, Bangkok.
- Dok Bia ed. [1982a] “Suk Lang Bang Bank of Asia: Khrai cha-yu Kham Bank [アジア銀行の戦争：銀行の向こうに居るのは誰か],” *Dok Bia*, Matchon, No. 5, July, pp.120-130.
- ed. [1982b] “Bank Srinakhon ’25: Tuk Sung tae Khon Tharut [バンコクメトロポリタン銀行1982年：建物は高いが人材は地盤沈下],” *Dok Bia*, Matchon, No. 8, August.
- ed. [1982c] “Yip In Tsoi: Chak Suwan Yang su-dong Ngoen-Thun [ジップインソーイ：ゴム農園から金融ビジネスへ],” *Dok Bia*, Matchon, No. 8, October, pp. 121-124.
- ed. [1984] “Bancha Lamsam: Nak Kan-thanakhan haeng Pi 2527 (バンチャー・ラムサム：1984年ベスト銀行家),” *Dok Bia*, Matchon, Vol. 3, No. 37, December, pp. 82-114.
- Haggard, Stephan [2000] *The Political Economy of the Asian Financial Crisis*, Washington, D.C.: Institute for International Economics.
- HSBC James Capel [1996] *Thailand Investment Strategy* (Monthly), Hong

Kong, October.

- Kan Ngoen Thanakhan [金融と銀行] ed. [1998] “Pho.Ro.So. Sang Yut 56 Bo. Ngo.Lo. Pit Chak Thaoke Finance [金融機関制度改革委員会, 56社のファイナンス・カンパニーの頭家〈社長〉に閉鎖を命じる],” *Kan Ngoen Thanakhan*, January, pp. 79–87.
- ed. [1999a] “Phoei Thana Thaeching Thanakhan Phanit Thang-rabop [全商業銀行の本当の状況を明らかにする],” *Kan Ngoen Thanakhan*, April, pp. 141–148.
- ed. [1999b] “Tang-chat Klun Setthakit Thai Kwa 6 Saen-lan Kum Betset Bank/Broker [外国人, タイ経済を併呑: 銀行と投資ブローカー業合わせて6000億パーツ以上の買収],” *Kan Ngoen Thanakhan*, August, pp. 141–147.
- ed. [2001] “Banthun Lamsam: Kammakan Phuchatkan Thanakhan Kasikon Thai [バントゥーン・ラムサム: タイ農民銀行取締役社長],” *Kan Ngoen Thanakhan*, April, pp. 49–51.
- Kroekkiat Phiphatseritham [1993] *Wiwattanakan khong Rabop Thanakhan Phanit Thai* [タイ商業銀行制度の発達], Bangkok: Thammasat University Press.
- Krungthep Thurakit [1999] “CIMICO Pramuan Ngoen Longthun Tang-chat nai 23 Thurakit Thai [シミコ社, タイの23事業分野における外国人投資額を推計する],” *Krungthep Thurakit*, May 12, 13, 14.
- Natiwut Rungwong [1996] *Plom Bank BBC* [バンコク商業銀行BBCの略奪], Bangkok: Book Bank.
- Paul Sithi-Amunuai [1964] *Finance and Banking in Thailand: A Study of the Commercial System, 1888–1963*, Bangkok: Thai Watana Panich.
- Phanni Bualek [1986] *Wikhro Nai-thun Thanakhan Phanit khong Thai, Pho. So. 2475–2516* [タイ商業銀行資本家の分析, 1932–1973年], Bangkok: Social Research Institute Chulalongkorn University.
- Phu Chatkan Rai-duan [月刊支配人] ed. [2000a] “Buang-luk Khwam Khit Banthun Lamsam: Thanakhan Pen Ruang Sakon [バントゥーン・ラムサムの深遠な考え: 銀行はユニバーサルな存在である],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 17, No. 197, Bangkok, February, pp. 84–111.
- ed. [2000b] “Retail Transformation: Thanakhan Asia [アジア銀行: リテールビジネスの再編],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 18, No. 204, Bangkok, September, pp. 88–99.
- ed. [2000c] “Electronic Banking: Yutthasat Mai Thanakhan Kasikon Thai [電子銀行: タイ農民銀行の新たな戦略],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol.

- 18, No. 204, Bangkok, September, pp. 100-109.
- ed. [2000d] “Citibank: Innovative Bank,” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 18, No. 207, Bangkok, December, pp. 82-88.
- Rung-arun Suriyaman [1990] “Taechaphaibun: Thang Khrai Thang Man [テーチャパイブーン家：それぞれがわが道を行く],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 7, No. 82, July, pp. 92-137.
- SET (Securities <Stock> Exchange of Thailand; Talat Laksap haeng Prathet Thai) ed. *Sarup Kho Sonthet: Borisat Chot-Thabian, Borisat Rap-Anuyat*, 1989 edition, 1990 edition, 1992 edition, 1995 edition, Bangkok (タイ語).
- [1997] *Thailand Listed Company 1997*, Bangkok: Alpha Research Co., Ltd..
- Somchai Wongsaphak [1991] “Pin Sue Filatex Phua Arai [ピン氏は何のためにフィラテックス社を買収したのか],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 9, No. 98, November, pp. 86-95.
- Sombun Chiraphanathon et al. [1996] “Special Issue: Fin One,” *Corporate Thailand*, July, pp. 42-80 (タイ語).
- Suehiro, Akira [1989a] *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, Tokyo: UNESCO The Centre for East Asian Cultural Studies.
- [1989b] “Bangkok Bank: Management Reforms in Thai Commercial Bank,” *East Asian Cultural Studies*, Vol. 28, Nos. 1-4, March, pp. 101-125.
- [1993] “Family Business Reassessed: Corporate Structure and Late-starting Industrialization in Thailand,” *The Developing Economies*, Vol. 31, No 4, pp. 378-407.
- [2001] *Family Business Gone Wrong ? : Ownership Patterns and Corporate Performance in Thailand*, Asian Development Bank Institute, March.
- Suprani Khong-nirandonsuk [1996] “Pin Chakkaphak: Lok Si-goen thi Kamlang Sotsai [ピン・チャッカパーク：姿が見え始めた灰色の世界],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 13, No. 151, April, pp. 94-117.
- Thai Farmers Bank PLC [2000] *Baep Sadeng Rai-kan Kho-mun Pracham (Baep 56-1) Sin Pi Banchi 2542 (56/1 形式による報告書：1999年度末)*, SET, March.
- [2001a] *Changing to Meet the Future: Report & Balance Sheet as of December 31, 2000*, Bangkok.
- [2001b] *Pliangplaeng phua Rap kap Anakhot: Rai-ngan Khana Kamakan lae Ngop-dun na Wan thi 31 Thanwakhom 2543* [未来を見据えた変化：役員会報告と財務報告書, 2001年12月31日], Bangkok.

- Thanawat Sap-phaibun [2000a] *Rua Chiwit Chaosua Luat Mangkon Trakun Lamsam* [龍〈華人〉の富裕家〈座山〉：ラムサム家の生涯], Bangkok: Nation Multi Media Group.
- [2000b] *55 Trakun Dang, Phak 1* [55有名家族 第1部], Bangkok: Nation Multi Media Group.
- [2001a] *Tamnan Chiwit Chaosua: 55 Trakun Dang, Phak 2* [華人富裕家〈座山〉史略：55有名家族 第2部], Bangkok: Nation Multi Media Group.
- [2001b] *Banthun Lamsam: Thanarachan Khlum Luk Maihaeng Yuk IMF* [IMF時代の新世代金融王], Bangkok: Asia Pacific offset.
- Tharin Nimmahemin et al. (Krasuwang Kan-khlang) eds. [2001] *Naewthang Kan Kaekhai Wikrit Setthakit Thai khong Rattaban Chuwan 2 Phrusachikayon 2540 – Thanwakhom 2543* [第2次チュアン政権によるタイ経済危機解決のための方針：1997年11月～2000年12月], Bangkok: Saengdao-Soi Thong.
- Titimet Phokchai ed. [1999] “Banker Thai Yuk Phalat Phaendin [王位篡奪期のタイのバンカーたち],” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 17, No. 194, November, pp. 44–86.
- Wirat Saengthongkham [1998] *Thanakhan Thai Lom Salai* [タイ系商業銀行の崩壊], Bangkok: P. Press.
- [2001] “Banthun Lamsam: Change Agent,” *Phu Chatkan Rai-duan*, Vol. 19, No. 215, August, pp. 74–81.
- Wirawit Kitchamongkhon [2000] *Banthun Lamsam: Assawin Kan Ngoen haeng Asia* [パントゥーン・ラムサム：アジアにおける金融界の騎士], Bangkok: Ban Mongkhon.
- World Bank [1998] *East Asia: The Road to Recovery*, Washington, D.C.: The World Bank (柳原透監訳『東アジア：再生への道』東洋経済新報社, 2000年).
- [2000] *East Asia: Recovery and Beyond*, Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank Office Bangkok, *Thailand: Social and Structural Review-Beyond the Crisis: Structural Reform for Stable Growth*, Report No. 19732. January (<http://www.worldbank.or.th>).