

第 1 章

タイの企業組織と後発的工業化

——ファミリービジネス試論——

第 1 節 問題の所在

1. ファミリービジネス・財閥・ビジネスグループ

ファミリービジネスとは何か？

ここではさしあたり次のように捉えておきたい。即ち、特定の家族・同族が企業や事業体の所有と経営の双方を支配し、さらにそれらが生み出す果実を家族・同族成員の内部にとどめようとする経営形態がそれである⁽¹⁾。ただし、本章では、主要家族とその友人、同郷出身者との共同事業形態も、「広義のファミリービジネス」に含める。

次に、ファミリービジネスの事業規模・範囲・構成が、巨大化し多角化しグループ化していったものを、「財閥」と捉えることにする。より具体的には、(1)特定の家族・同族が所有と経営を排他的に支配し、(2)その事業が複数の業種・セクターにまたがり、(3)ひとつもしくは複数の業種・セクターにおいて寡占的な市場支配を行っているグループを、「財閥」と呼ぶことにしよう⁽²⁾。したがって、財閥は日本社会に固有の企業組織ではなく、(1)から(3)の要件を充たすかぎり、普遍的な企業形態と考えておきたい。

一方、(2)と(3)は共通するが、所有と経営を支配する主体が血縁集団に限定されていない場合、そのグループを広く「ビジネスグループ」と呼ぶことに

する。例えば、友人・学縁・同郷の人的ネットワークに基づく緩い企業連合体や、家族の封鎖的所有下でない持株会社、金融機関を中核とする企業グループなどがこれに該当する。戦後日本の「企業集団」なども、その意味ではビジネスグループの概念に属する⁽³⁾。したがって、ビジネスグループは、財閥を下位グループとするより広い概念である。

本章では、このうちファミリービジネスを取り上げる。筆者はこれまで、タイのビジネスグループや財閥について実証的な研究を進めてきたが、その際、主たる関心を向けてきたのは、工業化の「担い手」としての財閥の役割やその発展パターンであった⁽⁴⁾。ファミリービジネスについては、もっぱら財閥を特徴づける与件として捉え、その形成と拡大のメカニズムについては、本格的に議論する機会がなかった。本章は、その課題の一部を果たそうとするものである。

2. 経営者支配論と華僑ネットワーク論

ところで、ファミリービジネスを正面に据えた研究は意外と少ない。例えば、ハーヴァード大学経営大学院に「経営史講座」(1927年)を開講したグラス(Norman S. Gras)の古典的教科書『ビジネスと資本主義』には、家族企業や家族経営の言葉は登場しない⁽⁵⁾。企業形態を扱った日本の経営学の教科書でも、家族経営は「少数共同企業」としての合名会社(ordinary partnership)や「人的集団企業」の範疇のもとで紹介されているだけである⁽⁶⁾。ファミリービジネスを本のタイトルに掲げた数少ない研究書は、大河内・安岡共編の論文集であるが、同書においても、主たる眼目は同族経営や財閥の国別紹介にとどまっている⁽⁷⁾。

むしろ、ファミリービジネスを議論の射程に取り入れてきたのは、次の二つのグループであったと思われる。そのひとつは、「株式会社支配論」とりわけアメリカ制度学派の流れをくむ経営学の議論であり⁽⁸⁾、もうひとつは、企業経営を各国に固有な社会関係や家族構造から把握しようとする社会学・

地域研究の議論である。

前者は、いうまでもなくバーリー＝ミーンズ (A.A. Berle and G.C. Means) の「近代株式会社における所有と経営の分離」の命題に端を発し、「誰が会社を支配しているか？」という関心を軸に議論を展開してきた。そして、近代株式会社は所有者支配 (ownership control) から経営者支配 (management control) へと移行してきたことを提唱する。こうした議論は、例えば、最近のハーマン (E.S. Herman) などの研究に典型的に見い出すことができるだろう⁽⁹⁾。

彼は、バーリー＝ミーンズ (1930年代) と同様の手法を用いながら、1970年代半ばのアメリカの最大非金融会社200社の克明な実態調査を行い、30年代と比べて「経営者支配」の絶対的な優勢と家族支配型企業の没落を明らかにした。つまり、(1)企業の巨大化に伴う株式所有の分散化、(2)巨大企業における同族経営の新規参入の困難化、(3)企業合併・買収 (M&A) をつうじた資本集中運動の進展、(4)家族内部での持ち分の分散 (within-family diffusion) や家族抗争などを理由に、アメリカの巨大企業においては、「家族支配型企業の後退はいまや歴史的事実である」と断言したのである⁽¹⁰⁾。

もちろん、こうした議論に対しては、マルクス経済学の立場に立つスウィージー (P. M. Sweezy) 以来の「金融資本支配論」⁽¹¹⁾や、独自の企業データを使って、アメリカ巨大企業における「家族支配」の存続を主張したバーチ (Philip Burch) ⁽¹²⁾などの注目すべき研究も存在する。しかし、ここで強調すべきは、「経営者支配論」を支持する論者であれ、これに批判的な論者であれ、彼らが等しく、ファミリービジネスを巨大企業の株式所有形態からのみ論じてきたという事実である。彼らは、ファミリービジネスを、所有における家族支配 (family control) もしくは創業者支配 (founding family control) とほぼ同義に捉えていた。したがって、ファミリービジネスが世代を越えて存続し巨大化していく内的論理は、ほとんど追究されなかったのである。

これに対して、韓国の財閥を実証的に研究した服部民夫は、企業グループの経済規模が大きくなるほど主要家族による所有支配の度合が強まるという、逆説的で興味深い事実を明らかにした⁽¹³⁾。また、筆者のタイにおける金融コ

ングロマリットの研究も、当初、複数の家族・友人たちの連合体として成立した金融・保険グループが、事業を拡大する過程で、特定家族の支配の下に移行していく経緯を実証した¹⁴⁾。

ところで、こうした発展途上国における家族支配の強固な存続について、先の「経営者支配論」や「財閥論」は、ともすれば資本市場＝信用制度の未発達に基づく一時的な存在と主張してきた。しかし、今日における発展途上国のファミリービジネスや財閥型企業グループの際だった発展をみるかぎり、株式会社制度の「後進性」だけからこれらの状況を説くのは無理であるといえよう。

そこで登場するもうひとつの視角が、アジア諸国における財閥・企業グループの発展と強靱さを、中国（アジア諸国在住の華僑・華人を含む）、韓国、日本などの家族構造や社会関係＝関係ネットワーク論の観点から説明しようとする議論である。その代表は、華僑を「ネットワークする経済民族」と捉える游仲勲の「華僑経済論」¹⁵⁾、東アジアの財閥・企業グループ（enterprise groups）を、経済学だけでなく社会学的な観点から理解しようとするハミルトン（G.Hamilton）たちの研究¹⁶⁾、韓国の経営発展を同族経営論ではなく「人間関係ネットワーク論」で説こうとする服部の研究¹⁷⁾などに見出すことができる。

彼らの議論は、対象国の経済を支配する巨大企業の経営組織を、民族・エスニシティや社会・家族構造と関連させて解明しようとする点で、普遍的な企業組織の発展を前提とする「株式会社支配論」と鋭く対立する。少なくとも、ファミリービジネスは、近代株式会社制度の発展の中で必然的に衰退すべき前期的経営形態ではなく、それなりの独自性と合理性を有することを、彼らは強調しているからである。

しかし反面、民族性や家族構造だけから、現在の発展途上国におけるファミリービジネス・財閥をみる視点も再考すべきであろう。例えば、シンガポールの華人系企業の国際化を、「華僑企業のネットワーク化」として捉えるのではなく、「シンガポール企業の多国籍化」¹⁸⁾という側面から捉える視点も

可能だからである。この点はタイの場合も同じである。

3. 視角と構成

タイでは大企業の大半が、外国人企業（とりわけ多国籍企業）か、特定家族が支配する企業グループの構成メンバーである⁽⁹⁾。このうち、後者を規定している財閥の特徴を検討することが、本章の目的である。なお、タイでは通常、財閥のことをグルム (klum, 集団) と呼んでいるが、同時にトゥラクーン・ヤイ (thurakun-yai, 巨大一族) とか、トゥラキット・クローブクロア (thurakit khropkhrua, 家族経営) とも呼んでいる。つまり、集団化した企業とファミリービジネスは、ほとんど同義で把握されているのである⁽¹⁰⁾。

それでは、タイではなぜ、大企業の中でファミリービジネスが、強固に存続し巨大化しコングロマリット化していくのか。そのことを改めて考えてみたい。その際、ファミリービジネスの発展の論理を、「後発工業国」としての経済諸条件と、「華僑・華人経済」の社会的諸条件の双方を考慮しつつ検討するのが、ここでの目論みである。

本章の構成は以下のとおりである。次節では、ファミリービジネスもしくは「家族資本主義」に関して、示唆的ないくつかの議論を整理・紹介し、本章の視点を明らかにする。第3節では、タイのファミリービジネス＝財閥の現状についてデータの紹介し、第4節では、ファミリービジネス＝財閥の存続・拡大のメカニズムを、タイを事例に検討する。具体的にはグループ化・事業多角化（コングロマリット化）の論理と背景について紹介したい。

第2節 ファミリービジネス論の視角

1. 家族資本主義論

家族資本主義から経営者資本主義への移行を説いたのは、かのチャンドラー (Alfred Chandler, Jr.) である。彼は、大量生産・大量販売・大量輸送の導入を契機とする企業規模の巨大化に伴い、家族支配企業は衰退し、これに代わって専門的な経営者が支配する企業＝現代企業が登場すると主張した。これが、彼の有名な「経営者革命論 (Managerial Revolution)」である^[21]。

この「経営者革命論」を継承しつつ、現代アメリカ社会を支配しているのは誰かという問題を、資本主義の発展段階と関連させて大胆に議論したのが、ユシーム (Michael Useem) のインナー・サークル論であった^[22]。彼は、まず資本主義の発展過程を、家族資本主義 (family capitalism)、経営者資本主義 (managerial capitalism)、制度資本主義 (institutional capitalism) の3段階に区分する。そして、それぞれの段階について、上流階級原理 (upper-class principles)、企業原理 (corporate principles)、階級的原理 (classwide principles) の三つの組織原理を対置する。

家族資本主義は、親族関係と企業の所有・支配が一致し、世襲的婚姻が企業合併の一手段となるような体制を意味する。そこで支配的な組織原理は、上流階級の結合であり、富裕な家族はしばしば土地貴族化し、反工業的文化 (anti-industrial culture) の立場をとるようになると、彼はみる。ところが、企業規模が拡大し、専門経営陣と複雑な職能別階層制が形成されるにつれ、日常的な意思決定と最終的な意思決定の双方が、創業者家族から訓練された経営者へと移行していく。経営者資本主義の形成がそれであるが、企業レベルでは次のような特徴が現われる。

「主要な関心事は、もはや、かつてその企業を設立し支配していた上流

階級家の財産の保全 (preservation of the fortunes) ではなく、今や家族の経済的命運を左右するその企業の収益の保全 (preservation of the profits) となってくる。企業は家族の富の蓄積手段として役立つというよりも、むしろ経営者が、企業の富の蓄積のための一手段となる」(傍点引用者)²³。

さらに、資本主義が「制度化」されたものへ発展すると、新たな組織原理は会社を支配する個別経営者自身ではなく、経営陣の企業間ネットワーク (intracorporate network, 重役兼任など) へと移行する。そして、このネットワークに支えられた選ばれた集団こそが、現代アメリカ社会を支配する「インナー・サークル」である、というのが彼の主張だった。

ユシームの議論が筆者にとって興味深いのは、彼の研究がミルズ (Wright C. Mills) 以来の「パワー・エリート論」を、より巧緻化し発展させたからではない。むしろ、彼が家族資本主義の本質を、家族の財産 (家産) の保全とみなし、さらに企業経営を家族の致富手段と捉えている点にある。この点は、発展途上国におけるファミリービジネスにも、一定共通すると考えられる。他方、家族資本主義を「反工業的」と捉えている点は、発展途上国の実態にそぐわない。というのも、多くの途上国研究は、財閥こそが工業化を推進する経済主体であることを示しているからである。

ただし、家族資本主義を経営者革命に先行する資本主義の初期段階と捉えている点で、彼の議論は先の「株式会社支配論」の系譜につながると言えよう。加えて、資本主義の発展段階こそが組織原理、換言すれば社会構造を規定するとみている点で、きわめて「経済学的」であった。これに対して、逆に社会構造こそが家族的経営の拡大とグループ化を促しているという見解が存在する。いわゆる社会学的アプローチがそれである。

2. 関係ネットワーク論と家族経営論

社会学的アプローチには、大別して二つの視角があると考えられる。ひと

つは、「関係ネットワーク論」とも呼ぶべきもので、台湾や東南アジア諸国の華僑・華人系企業グループを論じる際に、しばしば援用される。具体的には、企業がグループ化する根拠を、単に家族だけでなく、同宗（同じ祖先）、同郷（地縁）、同窓（学縁）、友人関係に基づく幅広い人的な結合に求めるものである。したがって、戦前期日本の財閥とは異なる、緩やかな企業連合体としてのグループの存在を彼らは指摘する。前節で紹介したハミルトンの「関係資本主義（guanxi capitalism）論」²⁴や、沼崎一郎の「関係企業型ネットワーク論」²⁵などがまさにそれであった。

例えば、台湾の企業グループを研究している沼崎は、次のように主張する。「台湾企業の出発点には、常にヒューマン・ネットワークの存在がある。しかし、それにも増して重要なのは、企業家のネットワークが発展し続けるということだ。新しいパートナーを開拓し、共同出資で事業を広げていくのである。言い換えると、個人が集まってパートナーシップを組み、これらのパートナーシップが緩やかに連合して『関係企業』というネットワークになる」²⁶。そのネットワークの集積を台湾型企业グループとみるのである。

対象も方法も異なるが、19世紀末から20世紀前半にかけて、南タイの錫、ベナンの貿易を基盤として隆盛を誇った許泗漳・許心美一族（タイ名、ナ・ラノン一族）の事業展開を克明に跡づけたカッシュマン（Jennifer W. Cushman）も、似たような見解を述べている²⁷。彼女は、許一族の事業拡大の特質を、(1)南タイの主要地方国の政治権力の独占（地方国の行政、軍事、徴税請負権のバンコク宮廷からの全面委託）と、(2)家族事業権益（family's business interests）の追求の結合に求めるが、その成功の背景には、「親族、そしてタイ人貴族、ヨーロッパ人企業家、中国人鉱山者・徴税請負人との経済的・政治的結び付きを含む人的関係」、つまり「諸関係のネットワーク（the network of relationships）」の構築があったとみる²⁸。なお、戦前期タイの中国人資本家の事業拡大が、王族、勅任官吏、ヨーロッパ人との幅広い結合のもとで実現した事実は、筆者のタイ登記企業分析（1901～33年）からも確認できる点である²⁹。

もうひとつの議論は、アジア諸国の企業グループを、中国や韓国に固有の

親族構造・原理に規定された家族経営の拡大とみる視点である³⁰。「関係ネットワーク論」がグループの横の広がり＝拡散性を強調するのに対し、家族経営論は所有と経営にみる縦の系列＝求心性をより重視する。

例えば、シンガポールの企業グループを実証的に研究したトン (Tong Chee Kiong, 唐志強) は、巨大化し多角化したグループにおいても、中国人企業 (Chinese family firm) に顕著な特質、つまり、株式所有における封鎖的な家族支配、意思決定における家父長主義＝特定人物への権限の集中、信用 (xingyong) を基盤とする事業運営などが明確にみられるとした³¹。トンは、その具体例として豊隆グループ (Hong Leon Group) を取り上げる。

豊隆グループは、1941年、機械器具販売から事業を開始し、半世紀の間にその産業基盤を、金融・建設・製造業・不動産へと拡大していった典型的なコングロマリット型財閥である。傘下企業数は、80年代半ば現在、シンガポール (計91社) とマレーシア (計73社) を合わせて160社を超える。この膨大な事業を、創業者である郭芳楓 (Kwek Hong Png) とその一族が、家族持株会社や重役兼任をつうじて排他的に支配している構図を、彼は克明に実証した³²。会社組織は一見「西洋的」にみえても、所有と経営の支配は少数の家族メンバーに集中している、というのが彼の結論である。

二つの議論は、一見すると相反するようにみえるが、実はそうとも言えない。例えば、トンは家父長的権限を強調する一方で、信用を基盤とする人的ネットワーク (interpersonal networks) による広がりも重視するからである。また、韓国のビジネス・エリートに見られる「人間関係ネットワーク」の重要性を強調する服部も、他方では、「『財閥』と呼ばれる大企業集団は集中的な意思決定とトップダウン的な企業運営を行っており、それに適合的な構造を作りあげてきている。それは韓国の伝統的な家族構造 (チップヤ門中…引用者) に規制された所有と経営に対する圧倒的な支配力と、それを維持しようとする意思とによって規定されている」³³と述べている。二つの議論の違いは、企業拡大のどの側面に光を当てるかの違いに由来しているとも言えよう。いずれにせよ、親族・社会構造と企業活動の相互関係を重視している

点では、両者に変わりはない。

3. 中国の伝統的企業組織——「合股」と「合夥」——

ファミリービジネス、とりわけ東南アジア諸国の華僑・華人系のそれをみていく場合、見過ごすことができないのは、中国の伝統的な企業経営組織の原型である合股（ごうこ）や合夥（ごうか）の問題である。幸い、合股・合夥については、日本人によるいくつかの研究・調査報告があるので、以下ではそれに依拠しつつ主要な特徴を指摘しておきたい³⁴。

合股の「股」とは、家産を分割するとき、その分割に与る者の分け前＝持ち分を指す。したがって、のちに合股は、2人以上が出資し共同事業を営む中国独自のパートナーシップ形態を意味することになった³⁵。合股は、財産の結集に重点を置く場合には「合資」、人・身分の結集に重点を置く場合には「合夥」とそれぞれ呼ぶこともある³⁶。しかし、「合股」と「合夥」をほぼ同義に捉える研究者も多い。

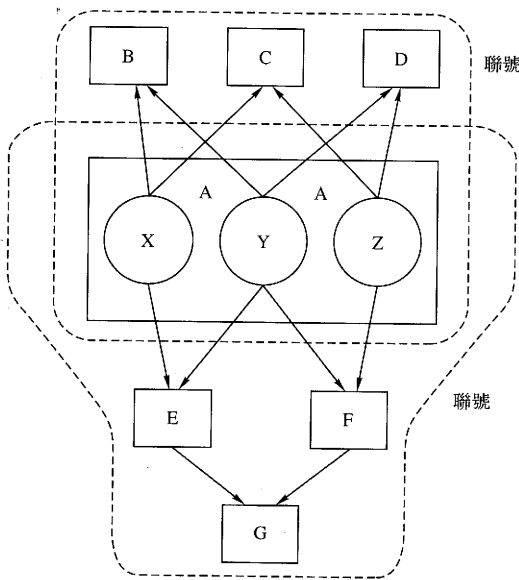
中国の家族制度は家産共産制に属し、父祖が家長として「家産」を管理する。家産は父祖の死亡したのち共同相続人の全体に帰属するが、通常は、共同相続人の長兄または傍系の年長者が家長としてこれを管理する。ただし、事情があって家族が分離独立し家産分割を行うときには、同一世代の男子の間では「均分」が原則となる。したがって、中国の家族制度の下では、家父長的な家産保全（縦の支配・従属）と家産均分主義（平等原則）が同時に存在する³⁷。

さて、分割された持ち分（股）を再度持ち寄って、家産の拡大をはかるのが本来の意味での「合股」である。そして、この合股の原理が家族・同族から友人・同郷人へと拡大し発展したのが「合股企業」である、というのが根岸の主張であった。また、彼は、合股企業が法人格を得たのは合名会社に相当するが、中国の内部からはついに合資会社も株式会社も生まれてこなかったとみる³⁸。

一方、戦後の研究では、合股や合夥を中国の封建的な商工機構と関連させて議論することが多くなった。とりわけ、大きく論じられたのは、なぜ合股は近代的株式会社に発展しなかったかという問題である。これに対する見解は主に二つある。

ひとつは山名の見解で、彼は合股企業の特徴を次のようにみる。つまり、企業に中心を据えると、合股は同族、同郷、同業に基づく仲間的結合を前提とした資本の集中であり、他方、出資者（財東、股東）に中心を据えると、個人（もしくは家族）がいくつもの合股に出資している。第1図は、それを概念的に示したものである。彼自身の言葉を借りるならば、「資本が人的信用を頼って『集中』するところに「合股」が結成されたのであり、また同一の資本家の蓄積せる資本が私人的保証にすぎって『分散』するときにも多数の「合股」への出場参加ということになったのである」³⁹⁾。

第1図 合股と聯號の概念図



▲～●合股企業，◎～②出資者（股東），→出資の流れ
 （出所）山名正孝『中国經濟の構造的な研究』，中央經濟社，
 1954年，257ページの図をもとに作成。

このような行動をとるのは、投資危険を分散し、資本をなるべく広範囲に拡散し、しかも人的紐帯によって増殖の安全を保証したいという動機が働いたからである。そのため、「合股は利殖のための一時的な組織としてしか機能せず、資本制経営組織の合理的恒常的發展はなかった」⁽⁴⁰⁾というのが、山名の主張であった。なお、山名の議論は、先に紹介した沼崎たちの「関係企業型ネットワーク論」に先鞭をつけるものであろう。また彼は、人的重なりをもった合股の集団は中国で「聯號」と呼ばれたが、これは欧米のコンツェルンとは異なることも強調している⁽⁴¹⁾。

もうひとつの見解は、明代から清代末期までの合夥（合股）の歴史的研究を行った今堀の主張に見い出すことができる。彼は、清代に入ってから合夥は次のような転化を遂げたとみる。まず最初は、出資者兼事業者である合夥人が、単純な出資者（舗東）と業務を担当する出資者（舗夥＝雇われ経営者ではない）に分化した。いわゆる資本（股）と経営（掌）の分離である。そして、もし無限責任を負う「舗夥」が機能資本家へ転化し、それに伴って、「舗東」の有限責任化が進んだならば、合資会社、さらに株式会社が中国にも誕生したはずであった。

ところが、合夥はその後持ち分（股份）を、信用力を背景とする舗東がもつ「本股」と、経営能力を背景とする舗夥がもつ「人股」の二つに分化せしめていった。例えば、仮に最初の出資額は両者が7対3の割合であったとしても、利益の配分を6対4や5対5にするような方式をとるようになった。つまり、舗夥がもつ持ち分は一般の出資者のそれと区別されたのである。これは、舗東が給与ではなく利益の配分を有利にすることによって、舗夥を合夥企業の中につなぎとめるための手段であった。その結果、合夥企業の股（株）は均等に分割することができなくなり「資本の株式化」は妨げられた、というのが今堀の主張である。彼の結論は、人間関係が経済関係を規定し、「アジア的な家族制度に基礎を持つ、共同体的仲間の構造が合夥を支える支柱となっている」からこそ、中国では株式会社は発生しなかった、というものであった⁽⁴²⁾。

合股・合夥の研究は、東南アジア諸国における華僑・華人系企業が、中国の伝統的な企業組織形態に今なお強く規定されていることを示唆している。具体的には、企業発起にあたっての人的ネットワークの重要性、企業経営を家族・同族のための利殖とみなす行動原理、家産の拡大と危険分散を動機とする事業多角化、取締役員会議と経営執行委員会との構成メンバーの完全な重複など、今日「広義のファミリービジネス」に一般的にみられる特徴は、合股・合夥の特質にその起源を求めることも可能であった。

ただし、合股・合夥は、山名が強調するように、本来、同族や仲間の結合の離合集散の中に埋没する傾向があり、企業や企業グループとしての持続性に乏しい。ファミリービジネスの存続を論証する根拠にはならないのである。

さらに、1960年代以降のタイ系財閥の発展は、もともと同宗、同郷、同業に基礎を置く人的ネットワークのもとで形成された企業（およびグループ）が、その規模と範囲の拡大に伴って、逆に特定家族の支配下に移っていくという興味ある事実を示している⁽⁴³⁾。したがって、発展途上国のファミリービジネスの存続・拡大を説明するためには、別の視点が必要となろう。

4. ファミリービジネスと後発的工業化

チャンドラーやユシームの家族資本主義論にしろ、「関係ネットワーク論」にしろ、大きく欠けている問題は、なぜファミリービジネスが発展途上国で強固に存続するのかという視点である。この点について示唆的な論点を提示しているのが、中川敬一郎の「経済発展と家族的経営」（1968年）という論文であった⁽⁴⁴⁾。筆者の知るかぎり、経営・経営史学の立場から、ファミリービジネス（日本型財閥ではなく）と発展途上国との関連について正面から言及した最初の論文は、中川論文であるように思われる。彼の主張は次のとおりである。

まず中川は、現代資本主義の特徴を、生産の主体である企業と、消費の主体である家計の分離に求め、企業と家計が未分化のまま結合している経済活

動を「家業」＝家族的経営と捉える。そして、この家族的経営をヨーロッパの先進国と、アメリカ・日本の後進国の間で比較するが、二つの点で後進国の家族経営は優位性を発揮してきた、と彼はみる。

ひとつは、「株式会社企業に比べた場合、家族的企業には経営意思決定の機動性を確保するという長所があり、そしてその故に、経済成長の急速な時期あるいはまた経済変動の激しい時期には、家族的企業形態が極めて有効な作用をすることが少なくない」⁽⁴⁵⁾。その意味で、株式会社組織よりも有効性をもつという意思決定上の優位性が第1点である。一方、後進国は、「急速な経済成長に資本市場の発達が追随しえず、企業は絶えず資金不足に悩まされた」。だからこそ「家族的体制そのものが、むしろ積極的な企業資金動員の機関となり、経営者行動の技術的統一性を維持するための手段となった」⁽⁴⁶⁾という資金調達における優位性が第2点である。

いずれにせよ、工業化が比較的緩慢に進行した先進国においては、家族的経営はむしろきわめて保守的であり、経済発展を制約する方向に作用したが、後進国（＝後発工業国）においては、逆に工業化を促進する手段として機能した事実、に、中川は注目するのである。

中川の議論でより注目すべき論点は、先進国の家族的経営が当時の社会的諸条件の中で、「家産＝土地財産の集積・保持に重点を置いた家族主義的企業者活動」に陥り、さらに企業が家族の荣誉や社会的身分を維持するための物質的基礎と考えられ、企業経営そのものは目的にされなかった、という指摘であろう⁽⁴⁷⁾。この視点は、さきに紹介したユシームのイギリス型家族資本主義を「反工業的」と捉える議論と軌を一にしている。

5. ファミリービジネスと蓄積様式論

中川の問題提議は、家族的経営を、後進国（＝後発工業国）における資本蓄積様式として積極的に捉え直そうとした点で、高く評価すべきであろう。筆者の以下の議論も、実はこの視点を継承するところから始まる。

アメリカ、イギリス、日本の企業経営と企業者活動について比較的研究を進めてきた中川は、「後進国の工業化における主体的組織者のあり方」⁽⁴⁸⁾について絶えず着目してきた。その結果、「家族という本能的群居集団のあり方が社会組織の基本原則となっているような伝統的社会が、先進工業国との国際競争裡に強力な工業化を急速に推し進めようという場合、その後進的工業化の経済主体として必然的に発生する多角的な企業集団」を、独自に財閥と定義するのである⁽⁴⁹⁾。

本章の解明すべき課題も、大企業の所有形態にみられる家族支配の存続や、所有・経営にみられる家族構造や社会関係の問題だけでなく、工業化の後発性に規定されたファミリービジネスの発展パターン、換言すればその資本蓄積様式に行きつくことになる。

事実、最近の発展途上国の財閥・ビジネスグループ研究の主たる関心は、対象国における企業グループや財閥の広範な存在とその所有形態の分析ではなく、当該国の開発政策や国内外の政治・経済環境と関連して、彼らがどのように事業を拡大し多角化させていったのか、その条件とメカニズムの分析に移行しつつあるように思われる。小池賢治のフィリピン⁽⁵⁰⁾、佐藤百合のインドネシア⁽⁵¹⁾、星野妙子のメキシコ⁽⁵²⁾における事例研究はその表われである。また、企業の構造・行動の観点から、企業グループと発展途上国の工業的発展の関連を、ブラジルを事例に見事に分析した小池洋一の研究成果は、なにより参照されるべきであろう⁽⁵³⁾。

そこで本章では、これまでの検討を踏まえつつ、次節以降ではタイを事例にファミリービジネスの現状を紹介し、そのグループ化・多角化の背景と論理について検討を加えてみたい。

第3節 ファミリービジネスの現状

1. タイ大企業の所有形態

本節では、タイの大企業を事例にして、ファミリービジネスがいかに幅広く存在しているかを示しておこう。

第1表と第2表は、1979年と88年の2時点で、売上高（金融機関の場合には営業収入）が一定の規準を超える「大企業」を選出し、その筆頭株主と上位3大株主の特徴を整理したものである。なお、年売上高規模の規準は、79年が3億バーツ（33億円）以上、88年が10億バーツ（50億円）以上である。この規準を充たし、かつ必要なデータを取得できた企業数は、それぞれ218社と249社であった。これら企業は、タイにおける代表的な民間企業（外国企業を含む）をほぼ網羅していると考えてよい。

なお、ここで抽出した大企業のうち上場企業、即ち株式を公開している会社（public limited company）は2割弱を占めるにすぎない。残りは、株式非公開会社（private limited company）であることに注意する必要がある⁶⁴。

さて、第1表にしたがって筆頭株主の分布をみると、次のような特徴を見出すことができた。第1に、外国の法人会社（多くが多国籍企業）の比重がきわめて高いこと。しかも、1社の持株比率が99～100%という「完全所有型」の企業が26社と、多数存在していること。第2に、非外国系の場合、法人ではなく個人（大半が華人系タイ人）が筆頭株主である比率が高いこと（全体の約3割）。また、この傾向は最近の10年間をみても大きく変わっていない。第3に個人株主の4割近くが、単独で30%以上という高い持株比率を示し、株式所有の分散化は、企業の巨大化にもかかわらず進展していないこと。第4に、タイ法人会社が占める比率は、1979年から88年の間に着実に伸びていること。以上の4点がそれである。

第1表 売上高上位企業の筆頭株主の分類と株式保有率
(1979, 1988年)¹⁾

株式保有率別 筆頭株主の分類	1979		1988	
	人数/社数	(%)	人数/社数	(%)
(1)個人	72	(33.0)	74	(29.7)
10%未満	3		4	
10~29%	35		43	
30~50%	29		23	
51%以上	1		4	
外国人	4		0	
(2)タイ家族投資会社 ²⁾	26	(11.9)	16	(6.4)
10%未満	3		5	
10~50%	17		9	
51%以上	6		2	
(3)タイ法人会社	37	(17.0)	67	(26.9)
10%未満	3		5	
10~29%	15		24	
30~50%	10		19	
51~98%	6		6	
99~100%	3		13	
(4)外国法人会社	78	(35.8)	81	(32.5)
10~48%	32		26	
49~50%	10		11	
51~98%	10		13	
99~100%	26		31	
(5)政府機関 ³⁾	3	(1.4)	8	(3.2)
(6)王室財産管理局	2	(0.9)	3	(1.2)
合計	218	(100.0)	249	(100.0)

(注) 1) 売上高もしくは収入(金融機関)が、1979年は1社当り3億バーツ、88年は10億バーツを超える民間大企業を指す。公企業は除く。

2) 特定の家族・同族が出資する投資会社。3) 大蔵省の他、陸軍を含む。

(出所) 次の文献所収の企業データに基づき筆者作成。

1979: Pan Siam Communication Co., Ltd., *Million Baht Business Information Thailand 1980-81*, Bangkok, 1981.

1988: International Business Research Thailand Co., Ltd., *Million Baht Business Information Thailand 1989*, Bangkok, 1989.

第2表 売上高上位企業の上位3大株主の形態
(1979, 1988年)¹⁾

上位3大株主	1979	1988
(1)タイ人個人のみ	60(27.5%)	61(24.5%)
同一家族に所属	21	33
別家族の結合	39	28
(2)個人+タイ法人会社	38(17.4%)	32(12.9%)
個人+系列会社 ²⁾	14	13
個人+別会社	24	19
(3)タイ法人会社のみ	22(10.1%)	48(19.3%)
同一グループ会社間の結合	4	17
複数グループ会社間の結合	15	19
事業兼持株会社の単独出資 ³⁾	3	12
(4)外国法人会社の出資	90(41.3%)	97(39.0%)
外国法人会社のみ ⁴⁾	33	38
タイ法人会社との合併	43	51
タイ人個人との共同出資	14	8
(5)政府機関との共同事業	8(3.7%)	11(4.4%)
合計	218(100.0%)	249(100.0%)

(注) 1) 第1表の注1)に同じ。

2) 個人もしくは当人が所属する家族が所有・経営する会社。

3) サイアムセメント社, スラマハーケン社, サイアムモーターズ社など。

4) 外国人会社の単独出資を含む。

(出所) 第1表に同じ。

また、個人を株主とする会社と、特定家族が閉鎖的に所有する家族投資会社⁶⁵⁾を合算し(A)、全体の合計から外国人企業、政府・王室財産管理局が出資する企業を差し引いた数字(B)で除すと、その比率(A/B)は1979年が72%、88年が57%であった。この数字は、タイ系大企業における「個人・家族支配型」の優勢を概略的に示すものと考えられる。

次に上位3大株主の構成をみると第2表のとおりである。筆頭株主の場合と同様、外国人企業の比重が高く、単独出資もしくは合併企業タイプの企業は、全体の約40%を占めている。これに次ぐのは、タイ国籍の個人株主だけで構成する企業であり、全体の25~28%に達する。逆にタイ法人で、しかも別々の家族が所有・支配する企業間同士の出資は、1979年が15社(7%)、88年が19社(8%)を数えるにすぎなかった。

一方、上位3大株主が、(1)同一家族の成員のみ、(2)同一家族に所属する個人と系列下の法人、(3)同一家族が所有する法人（グループ内企業）のみ、のいずれかによって構成される企業、つまり狭い意味での「ファミリービジネス」形態をとる企業の数、1979年が39社（18%。外国人系と政府出資系を除いた場合には、全体の33%）、88年が63社（25%、同45%）であった。88年に当該比率が上昇しているのは、この間グループ内企業を利用した出資形態が大きく増加したためである。

もっとも資料の制約で、同一家族の認定は、タイ姓を同じくする親子兄弟関係にほぼ限っており、傍系家族や姻族の大半は「家族」に含めていない⁶⁰。もし、「家族」の範囲を広くとり調査を徹底すれば、「別家族間の結合」「個人と別会社の結合」に分類した企業の中にも、ファミリービジネス型に再分類すべきものが一部紛れ込んでいることを、心にとどめる必要がある。

以上二つの表の検討から、タイの大企業の所有形態として、さしあたり次の3点を指摘することができるだろう。

第1に、法人所有型企業の比率は全体の過半を超えるが、その中心はタイに進出している外国人企業であること⁶¹。第2に、タイ系企業の場合には、法人ではなく個人株主の比重が依然として大きく、しかも株式所有の分散はあまり生じていないこと。第3に、外国企業や合弁企業を合計から差し引いた場合、上位3大株主が同一家族（およびそれが所有する企業）に所属する企業は、全体の3分の1以上を占めていること。以上の3点である。

2. タイ大企業の経営形態

二つの表に含まれる「1988年企業データ」を使い、タイ大企業のトップ経営陣がどのような特徴を有しているかを、次に検討してみよう。

まず、売上高上位企業（249社）の中から「完全所有型」の外国人企業を除去する。その上で、社長（総支配人）もしくは会長が判明する企業を抽出し、社長、会長がそれぞれ当該企業の、(1)最大株主の家族（もしくは最大株

第3表 売上高上位企業¹⁾のトップ経営陣と株主の関係 (1988年)

最大株主の持株比率 ²⁾ トップ経営陣	10%未満	10~29%	30~49%	50%以上	小計	%	持株 会社型	合計
社長・総支配人職								
(1)最大株主グループ と同一家族 ³⁾	3	17	16	55	91	59.5	-	91
(2)2,3位株主グループ と同一家族	2	6	2	1	11	7.2	-	11
(3)家族外,未確定 ⁴⁾	4	11	11	11	37	24.2	14	51
(4)外国人	2	8	3	1	14	9.2	-	14
小計	11	42	32	68	153	100.0	14	167
(5)データなし	-	3	2	2	7		-	7
会長職								
(1)最大株主グループ と同一家族 ³⁾	1	8	13	34	56	62.9	-	56
(2)2,3位株主グループ と同一家族	1	4	-	-	5	5.6	-	5
(3)家族外,未確定 ⁴⁾	7	11	2	5	25	28.1	8	33
(4)外国人	1	2	-	-	3	3.4	-	3
小計	10	25	15	39	89	100.0	8	97
(5)データなし	1	20	19	31	71		6	77
会長と社長・総支配人								
(1)双方とも3大株主 と同一家族	2	7	7	29	45	50.0	-	45
(2)どちらか3大株主 と同一家族	2	11	8	8	29	32.2	1	30
(3)その他	6	7	1	2	16	17.8	7	23
小計	10	25	16	39	90	100.0	8	98
(4)データ不整備	1	20	18	31	70		6	76

(注) 1) 売上高(金融機関は営業収入)が、年間10億バーツを超える企業。

ただし、外国人(多国籍企業)の完全支配、政府・王室財産管理局・軍部が主要に出資する企業を除く。

2) 最大株主の持株比率は、上位5大株主のうち、最大の持株比率を有する家族、もしくは同家族が所有・経営支配する傘下企業の持株比率を合算したもの。外国人との合弁企業の場合には、外国人(会社)を除いた、タイ側パートナーのタイ人最大株主を計上した。

3) 最大株主の同一家族には、娘婿を含む。

4) 親族のメンバーであることを確認できない経営者や友人の経営者を含む。したがって、親族、友人、同郷者、高位高官の役人、専門経営者を含む。

(出所) 筆者の企業データベース、および International Business Research Thailand Co.,Ltd., *Million Baht Business Information Thailand 1989*, Bangkok, 1989に基づき、筆者作成。

主である企業を所有する家族)に所属する場合、(2)第2位、第3位の株主家族のどちらかに所属する場合、(3)上記の家族以外の人物か、未確定の場合⁶⁸⁾、(4)外国人の場合、の四つの範疇に分類する。これによって、厳密とは言えないまでも、タイ系大企業の「所有と経営の一致(分離)」の現状を把握しようとするのが、作業の目的である。

第3表は、以上の作業の結果をまとめたものである。社長か会長のどちらかの人名が確認できる企業数は計174社、また、サイアムセメント社(Siam Cement Co.,Ltd.)の完全子会社のように、「持株会社」が100%出資する企業をそこから差し引いた数は160社である⁶⁹⁾。

さて、それぞれデータが利用可能な企業数を分母に置いて、経営陣と株主の関連をみると、社長の60%、会長の63%は、最大株主と同一家族に所属している事実が判明した。とりわけ、最大株主の持株比率が50%を超える場合、同家族の一員が社長や会長職に就任する比率は圧倒的であった。また、第2位・第3位の株主家族を加えると、実に全体の3分の2の企業において、社長の出身家族は大株主のそれと一致したのである。第2節の合股企業の検討で明らかになった、株主(股東)と執行役員(董事)との強い連関は、現代においても生きているわけである。

なお、ここで注意すべきは、第3表で「家族外」に分類した社長が、必ずしも「専門あるいは雇われ経営者(professional or salaried management)」を意味しない点であろう。というのも、第2表と同様、この欄の社長には、本人のタイ姓が最大株主家族と異なるために「家族外」に分類したが、実は姻戚関係にある社長も当然含まれているからである。さらに、同じ欄には、創業者や最大株主家族の古くからの友人や共同出資者も含まれている。その点を考慮するならば、専門経営者タイプの社長の数は、未だきわめて少ないとみるべきである⁶⁰⁾。第3表は、タイ系大企業の大半が「経営者支配型」ではなく「所有者支配型」企業、それも家族支配型に所属していることを示しているといえよう。

3. タイ財閥の所有と支配

以上の分析から、タイ系大企業の間では、個人・家族所有の広範な存続、株式所有の特定家族への集中、所有と経営の同時的支配といった特徴が明らかになった。ところで、こうした特徴に加えて、もうひとつ重要な事実をここで指摘しておく必要がある。それは、タイ系大企業の多くが独立系企業ではなく、特定家族が支配する財閥か、持株会社を中心とする企業グループに所属しているという事実である⁶¹⁾。

この点を、C Pグループ (Charoen Pokphand Group) を例に検討してみよう。同グループは、1991年現在、280社近い傘下企業を擁するアグリビジネス・グループであり、グループ全体の売上高合計は、タイ財閥の中では第2位に位置した (事業内容については後述)。

第4表は、1980年代前半のC Pグループの主要傘下企業とその所有構造を、商務省商業登記局所蔵の株主データをもとに整理したものである。因みに、表に掲げた22の企業のうち5社が、88年現在10億バーツ以上の売上高を誇る「大企業」に含まれている。なお、87年からC Pグループは、一部の傘下企業の株式公開など、グループ全体の所有構造の再編に乗りだした⁶²⁾。第4表は、そうした再編が始まる前の状況を示したものである。

C Pグループの株式所有の構図は、その広範な事業展開にもかかわらず、きわめて単純明快であった。つまり、グループ傘下企業の出資者は、(1)創業者である謝易初・謝少飛兄弟の一族=チアラワーノン一族を中心として、(2)チアラワーノン一族が封鎖的に所有する家族投資会社 (Montri & Sons Limited Partnership など計4社) と、(3)グループ内主要企業 (Charoen Pokphand Feed-mill Co.,Ltd. など計3社) がこれを補完する体制からなる。しかも、アメリカ資本との合弁企業 (Arbor Acres [Thailand] Co., Ltd.) を除くと、傘下企業の株式の8割以上を、(1)と(2)の株主グループが所有する事例が多いことに注目しておきたい。

第4表 CPグループ傘下企業の株式所有状況 (1980年代前半)

企業名	設立年	事業内容	株主の分類と出資比率 (%)		
			一族 ¹⁾	家族投資会社 ²⁾	同族内企業 ³⁾
1 Chia Tai Seeds & Agricultural	1951	肥料, 農薬輸入	100.0		
2 Charoen Pokphand Feedmill	1967	飼料生産	60.5	27.1	
3 Charoen Pokphand Produce	1967	農産物輸出	81.9	11.7	
4 Bangkok Feedmill	1968	飼料生産	63.8	11.3	
5 Arbor Acres Thailand ⁴⁾	1970	ブロイラー種鶏生産			50.0
6 Advance Pharma	1971	ワクチン輸入	70.0	10.0	
7 Kasetphan Industry	1971	養鶏場設備	35.7	12.3	7.1
8 CP Textile	1973	飼料袋生産	16.9	49.6	
9 Bangkok Farm	1973	種鶏, 素ヒナ生産	55.8	22.5	
10 Bangkok Livestock Processing	1973	ブロイラー解体	57.6	22.5	
11 CP Chemical Industry	1973	肥料販売	54.4	26.1	10.9
12 Bangkok Fisheries	1974	飼料原料用魚肉	50.0		49.7
13 J.P. & Sons	1975	家族投資会社	75.0		
14 Montri & Sons	1975	家族投資会社	100.0		
15 Bangkok In-Ex	1976	農産物輸出		16.0	56.0
16 Charoen Pokphand Investment	1976	家族投資会社	10.4		54.2
17 Bangkok Food Product	1977	鶏肉加工	67.5	22.5	
18 C.P. Feedmill	1977	飼料生産	68.2	22.7	
19 Sumeth Investment	1978	家族投資会社	100.0		
20 CP Consumer Products	1979	練り歯磨生産	56.8	22.7	11.4
21 CP Intertrade	1979	総合輸出商社		28.0	35.5
22 Bangkok Produce	1979	農産物輸出	56.8	22.7	11.4

(注) 1) チアラワーノン一族とその同族の個人所有の合計, 2) 企業番号13, 14, 16, 19の企業の単独もしくは合計出資比率, 3) 企業番号2, 4, 10の企業の単独もしくは合計, 4) アメリカのArbor Acres Farm Inc. との合併企業。

(出所) "Kan Toepto khong CP: Borisat Kham-chat Rairaek khong Thai," *Young Executive* (タイ文), Vol.2, No.12, September 1987, pp.76-77より作成。

タイ系財閥の所有構造は、CPグループが示すような「三者による出資構成」、もしくはこれに外国人企業が加わった「四者構成」が、最も基本的なパターンと言える。また、歴史的にみると、まず創業者一族（とその姻族・友人）の個人出資から始まり、事業の拡大に伴ってしだいに家族投資会社やグループ内企業を出資機関に利用するのが、一般的な展開であった。例えば、製菓のオーソットサパー (Osothsapha Group)、繊維のスックリー (Sukree Group)、化学のシーフエンフン (Sri fuengfung Group)、繊維・石油化学のホンイヤーセン (Hong Yiah Seng Group) などがそうである⁶³。

もっとも、こうした「基本型」とは別に、創業者一族が個人株主の立場で、中核企業を依然として封鎖的に所有している事例もいくつか存在する。ビールのブンロート (Boon Rawd Brewery Group) や百貨店のセントラル (Central Department Store Group) などは、その典型例である⁶⁴。

他方、グループ内企業のうち、中核・母体企業を「事業兼営持株会社」に改組し、所有の統一的支配を追求する事例もみられる。自動車のサイアムモーターズ (Siam Motors Group) におけるサイアムモーターズ社 (Siam Motors Co., Ltd.) の役割がこれに該当するが⁶⁵、さらに、この「事業兼営持株会社」の株式を公開し、組織形態も近代的なものへと発展させたのが、日用消費財のサハ、繊維のサハユニオン (Saha Union Group) の両グループであった⁶⁶。

このほか、バンコク銀行やタイ農民銀行のように、商業銀行を中核とする金融コングロマリット型財閥の場合には、家族、家族投資会社、関連金融機関のほか、商業銀行自身が融資とともに出資の主たる機関になり、同時にグループ内企業間の株式相互持ち合いも発展させるなど、より複雑で重層的な所有構造を形成している⁶⁷。

しかし、いずれの場合をみても、グループ全体の所有構造の基底にはファミリービジネスがあり、その拡大・グループ化が、今日の「財閥」を形成していることに変わりはない。この点は、さきに紹介した台湾の「関係企業」＝緩やかな企業連合体としての企業グループとは異なる特徴であり、しいて言えばタイの財閥は「韓国型」に近かった。

以上の論点は、グループ全体の経営支配の構図を検討すると、よりいっそう明確になる。その詳細は、筆者たちの実証研究『タイの財閥』に譲るが、そこに示した主要財閥の「家系図」と傘下企業の経営ポストに占める一族成員の一覧は、タイ系企業グループにおけるファミリービジネス型財閥の実態を、余すところなく伝えていた⁶⁸⁾。

こうした事実は、個別企業の規模の巨大化と事業拡大が、「株式会社支配論」が想定するように、「家族支配」から「経営者支配」へと必ずしも移行させていかないことを示唆している。換言すれば、家族支配型の企業は、一定の環境と条件の下では、「ファミリービジネス型財閥」として独自に発展・存続する事実をタイの事例は示しているのである。

第4節 ファミリービジネスの事業多角化

1. グループ化・事業多角化の経済学

ファミリービジネスが、単体企業の規模を拡大するだけでなく、次々と傘下企業の数を増やしてグループ化するのは何故なのか。この問いに対して、発展途上国の経営環境を勘案した解答のひとつは、節税対策であろう。即ち、ペーパーカンパニーを含めて新しい企業を次々と設立し、個人所得税その他の形で流出する利益を、さまざまな名目で企業内＝家族の手元にとどめようとする方針がそれである。

節税ではなく、政府の税制上の恩典を活用するために、企業を新設する事例もタイではみられる。タイ政府は、1950年代末から、奨励産業については3～6年間の税制上の恩典（機械・原料の輸入税、法人税などの免税措置）を民間企業に与えてきた。ただし、この場合、同一企業に対する恩典授与は原則的に1回にとどまる。したがって、同じ事業を拡大する場合でも、既存企業の設備拡張ではなく新しい会社を発起し、改めて投資奨励の恩典を受ける方

策が採られた。「タイ繊維王」の異名をとるスックリーが、同じ工場敷地内に、紡績・織布の工場を「新会社」として数多く設立した事例は、その一例である⁶⁹⁾。

しかし、一般的にファミリービジネスのグループ化を促している最大の要因は、事業・製品の多角化路線と考えられる。そこで、以下では多角化の論理を、まず「企業の経済学」の立場から検討してみたい。

青木昌彦・伊丹敬之は『企業の経済学』の中で、「製品構造の決定」という一章を設け、企業が多角化する動機、根拠、範囲、その経済効果について理論的に検討を加えている⁷⁰⁾。

彼らによると、多角化の動機には、(1)市場・技術環境の変化に対する対応(問題発生型)、(2)企業内部に自然発生的に蓄積されている未利用資源の活用(資源適用型)、(3)将来の変化に対する企業経営者の主体的対応(企業者型)の三つがあるという。そして、多角化の条件・根拠については、これを、(1)企業者精神に由来する「企業者の根拠」と、(2)既存分野と新規進出分野の間に何らかの経済的連関がある「経済的根拠」の二つに分類する。彼らが重視するのは、後者の方である。

多角化の経済的根拠は、さらに「範囲の経済 (economies of scope)」、*「情報の経済 (economies of information)」、*「危険の分散」に再分化されるが、このうち範囲の経済が発生する理由は、「複数の分野で共通利用可能な未利用の資源が企業の中で発生するからだ」とみなす⁷¹⁾。

そして、この未利用資源は、その利用形態から、(1)遊休資源としての未利用資源(大型機械や結合生産など)と、(2)同時多重的に利用可能な未利用資源(何度も利用可能な資源、特に情報資源)に分けられる。また、利用目的の観点に立つと、(1)市場関連の多角化(流通体制やブランドといった無形の資源)と、(2)技術関連の多角化(遊休設備や技術蓄積)に分けられるという。

青木・伊丹がここで強調するのは、多角化における範囲の経済とその形態である情報資源の重要性である。ただし、彼らの議論は、「企業の経済学」からみた多角化の根拠であった。一方、企業集団の多様化(多角化)を検討

する小林好宏は、成長産業・成長製品への進出によってグループ全体の拡大を実現しようとする、「成長機会・利潤機会の拡大原理」を最も重視する。彼は、危険分散や蓄積された資源の有効利用は、企業集団の事業多様化にとって二次的な動機とみなすのである⁷²⁾。

それでは、多角化の問題を発展途上国のファミリービジネスに適用した場合に、どういう視角が必要となるのか。この点に関して、筆者は、さしあたり次の4点を重視したいと思う。

第1は、企業の行動に内在する多角化の根拠である。ここでは、その根拠を「範囲の経済」に求め、同時に未利用資源の利用目的を、(1)生産・事業関連型の多角化と、(2)製品・市場関連型の多角化の二つに分類しよう⁷³⁾。

第2は、発展途上国もしくは後発工業国に由来する多角化の根拠である。例えば、国内市場規模の狭隘性、総花的工業化路線や圧縮された工業化政策が生み出すビジネスチャンスの急速な拡大、などがそれに該当する。

第3は、ファミリービジネス、華僑・華人の企業経営に由来する多角化の根拠である。ここでは、ファミリービジネスは「家産の保全維持・拡大」をはかるという仮説を掲げてみたい。

第4は、ファミリービジネス内部の変革、具体的には世代交替・海外留学・合併事業などが誘発する企業者精神の発揮や経営改革の推進が、事業の多角化を支え持続させる側面である。

以下ではこれら四つの点を、タイを事例に具体的に検討していくことにする。

2. 事業多角化(1)：生産・市場関連の多角化

タイの特定企業が財閥へと発展する場合、創業時の母体事業と直接関連した分野・製品へ、新規に進出した結果であることが多い。この中には、(1)生産工程上のつながりで後方連関的(原料・中間製品など上流部門)、あるいは前方連関的(製造する製品を使用する下流部門)に進出する垂直的統合と、(2)

既存の流通体制やブランドを利用して他の製品の製造販売に進出する水平的統合、の二つの動きが存在する。なお、実際の事例では、この両者を組み合わせたものが多い。

例えば、典型的なパターンは、タイ最大のビール醸造会社であるブンロート社（Boon Rawd Brewery Co.,Ltd.1933年設立）の事業多角化に見い出すことができる。同社は、東洋製缶などと合併でビール瓶の王冠製造会社（1968年）、ビール瓶を製造するガラス会社（82年、買収）、ビール・飲料水の搬送に使うプラスチック・ケースの製造会社（設立年不明）、原料である大麦の栽培農場とモルト工場（85年）を、それぞれブンロート社の出資のもとに設立した。また、ブンロート社自身は、国内ビール市場における競争企業の出現と、政府の度重なるビール税引上げに対処するため、ソーダ水や飲料水の製造・販売にも進出している⁷⁴⁾。いくつかの不動産事業を除いた場合、同社の傘下企業は、いずれも本業であるビール醸造と密接な事業・市場連関をもっていることに注目しておきたい。

同様の事例は、飼料輸入・販売から始まり、飼料の国内生産、その需要先であるブロイラーの飼育と解体処理、ブロイラーの原種・種鶏の製造へと垂直統合を進めたC Pグループの事業展開にも容易に確認できる。同グループは、同じパターンをアヒル、豚、エビにも適用し、さらにはこうした農水産畜産物の最終加工（ハム、ソーセージ、牛乳、冷凍食品など）とその小売販売にも進出していった⁷⁵⁾。完全統合（perfect integration）のひとつの典型である。

鉄鋼二次製品の輸入から始まったサハウィリヤー（Sahaviriya Group）は、日本企業との合併事業をテコに、鋼材等の国内生産を1960年代半ばから開始し、80年代末にはタイ最初の高炉と連続鑄造冷延設備を備えた鉄鋼一貫工場の建設に乗り出している⁷⁶⁾。

生産と市場関連の多角化は、繊維のスックリー、自動車のサイアムモーターズ、セメント関連製品のサイアムセメント・グループにおいても同様にみられる。特に、後者の場合、サイアムセメント社内部に設置した機械修理・部品製造部局（1942年）を、66年にサイアム鉄鋼会社（Siam Iron & Steel Co.,Ltd.）

として分離独立させ、また、この分野で蓄積した機械関連の技術ノウハウを、現在では自動車関連機械工業へと拡大している⁷⁷⁾。同グループの事例は、企業内部に蓄積した未利用資源を高度に活用した注目すべき事例であろう。

一方、市場関連型の多角化を推し進めて、巨大な製造業財閥を日用消費財の分野に構築したユニークな事例が、サハ・グループである。同グループの創業者であるティாம்・チョークワッター (李興添) は、中国製のシャツなど日用雑貨の輸入から事業を興し、1962年には、日本のライオンと合弁で洗剤の製造販売を開始した。

同グループの飛躍は、日本の化粧品ピアスを膨大な巡回販売員を使って全国で販売し、さらにこの流通ネットワークを使ってワコールの女性下着の製造販売(1970年)を成功させた点にある⁷⁸⁾。現在では、洗剤、シャンプー、インスタントラーメンなどの大衆向けブランド製品をサハパッターピブン社(Saha Pathanapibul Co.,Ltd.)で、また、ワコールの下着、アブソーバの幼児服など高級ブランド製品をインターナショナル・コスメチック社(International Cosmetic Co.,Ltd.)でそれぞれ分業的に扱い、異なる技術体系をもった製造会社(約40社)を、統一的に管理された販売部門へと結びつけている⁷⁹⁾。これなども、サハが企業内部に蓄積した無形の資源(情報資源を含む)を、最大限に活用した事例である。

3. 事業多角化(2)：後発性の条件

ところで、こうした多角化を各財閥が推進し、またそれが可能となった背景には、タイの工業的後発性が深く関連していたことに留意すべきであろう。

確かに、各財閥が多角化に踏み切った理由には、生産統合や関連製品への新規進出をつうじて、本業部門の経営の安定性と収益性を強化しようとする意図があった。しかし、より大きな理由としては、国内の市場規模が限られているため、セメント製造であれ、自動車・家電製品の組立であれ、あるいは化学肥料の製造であれ、「規模の経済」を十分利用できず、そのことが当

該企業の多角化を促したという側面である。

しかも、自動車や家電の場合には、小さな国内市場に多数の組立メーカーが参入し、激しい競争を展開していた。因みに、タイの自動車生産は、1980年代初めまでは、乗用車に1トン積み商用車・トラックを加えても8万台規模であった。そこに12の組立メーカーが90種類以上の車種を製造していたのである⁸⁰⁾。地場最大手のサイアムモーターズが、自動車部品や二輪車・トラックの製造に事業を拡大する一方で、鉱山（螢石）やゴルフ場経営といった非関連事業へと多角化をはかっていった背景も、こうした市場の狭さと過当競争を無視しては、とうてい理解できない。

他方、後発性の条件が、彼らの事業多角化を容易にした側面もある。その第1の側面は、政府の外国資本に対する優遇措置が、合併事業をつうじて外国の資本、生産技術、経営ノウハウの利用を現地企業に可能にした点である。さきに紹介したサイアムセメント、スックリー、サイアムモーターズ、サハの各グループや、繊維・ガーメントアクセサリーのサハユニオン、化学肥料のメトロ（Metro Group）、板ガラス・化学のシーフエンフン（SriFuengfung Group）などは、いずれも日本をはじめとする外国企業との合併をテコに、事業多角化を進めた例である⁸¹⁾。

第2の側面は、政府が工業化を促進するために、奨励産業部門についてさまざまな恩典を与えたことである。1960年代以降は、最終消費財を中心とする輸入代替産業、80年代半ば以降は輸出指向産業と重化学工業に対して、政府は積極的な支援政策をとってきた。とりわけ、1980年代後半は、政府のNIES化政策と円高に端を発する未曾有の外国人投資ラッシュが結びついて、かつてない新しい事業機会をタイに作りだした⁸²⁾。

こうした新しいビジネスチャンスの到来と急速な経済拡大は、既存財閥の事業多角化の新しい契機になっている。例えば、サイアムセメントの自動車関連事業、アグロインダストリーに基盤を置いてきたC Pグループの石油化学・電話回線事業、サハやサハユニオンの石油化学や輸出向け電子製品の製造などがそれである⁸³⁾。1980年代に入って活発化する、母体事業とは無関連

な分野への多角的進出、いわゆるコングロマリット化 (conglomerate diversification) は、青木・伊丹の「多角化の動機」の分類に従えば、「資源適用型」ではなく明らかに「問題発生型」であった。また、成長産業 (成長期待産業) へ素早く進出し、無系列・無差別にグループ内部に取り込もうとする彼らの行動は、グループ全体の成長の最大化をはかろうとする企業集団の行動にも相通じている。

4. 事業多角化 (3) : ファミリービジネスと世代交替

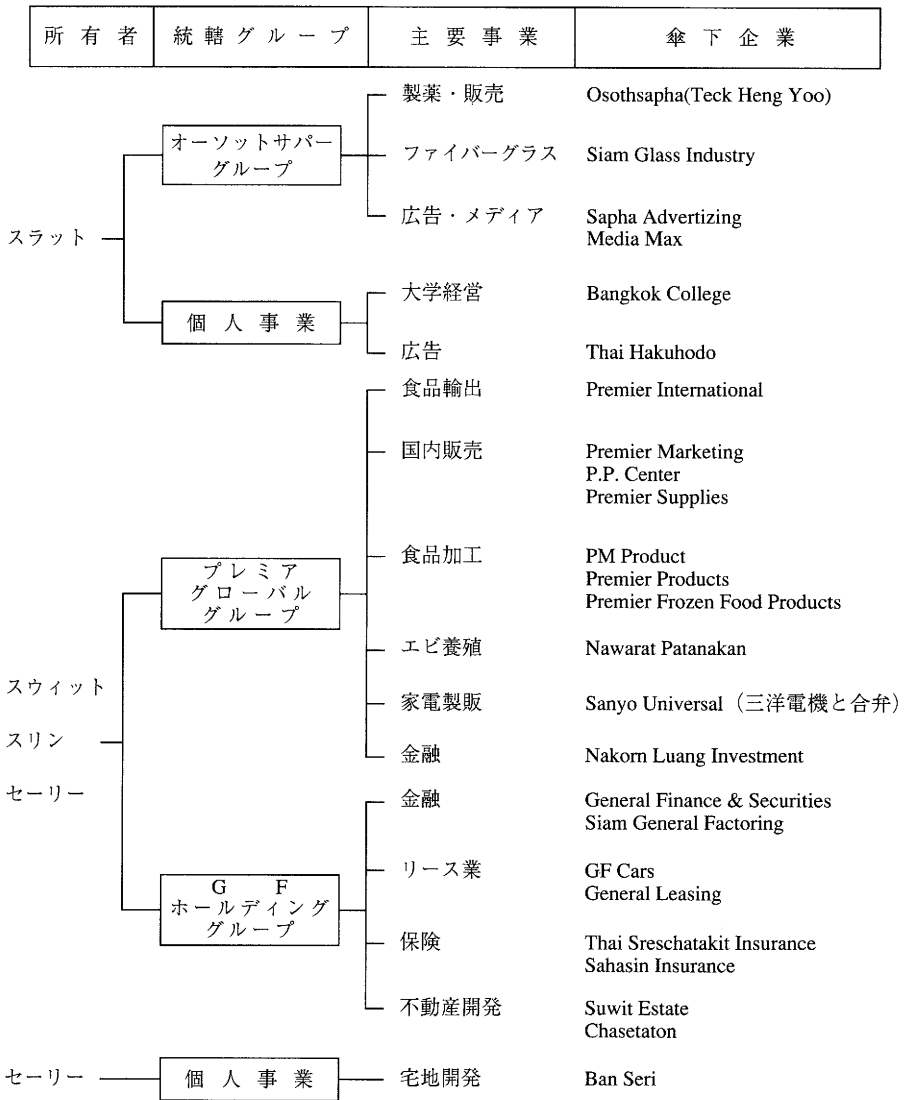
しかし、「範囲の経済」に依拠した企業行動論や後発性の条件だけからでは、タイ系財閥の広範囲に及ぶ事業展開は説明できない。というのも、彼らのなかには、相互に関連しない他分野の事業へ初期段階から進出し、グループ化を進めてきた財閥も多数存在するからである (日本で言う、財閥のよろずや的多角経営論を想起せよ)⁸⁴⁾。

例えば、もともと、米のウェスチングハウス社などの製品輸入を行っていたカモンスコソン (Kamol Sukosol Group) が、東洋工業 (マツダ) と合弁で自動車組立を開始しながら (1974年)、他方ではホテル経営、エチルアルコール製造、ステンレス製冷蔵庫製造、レコード、金融、不動産にも投資している事例は、これまでの議論では説明しえない⁸⁵⁾。

同じく、最近ゴルフ場の建設で注目を集めるシーウィコーン (Srivikorn Group) も、傘下企業の中に私立学校経営や、カーペット、生理用品製造 (双方ともアメリカ資本と合弁)、陶器製造、建築請負、旅行代理店など多種多様な業種を含んでいる⁸⁶⁾。第2図に掲げたオーソットサパー=プレミア・グループ (Osothsapha = Premier Group) などは、そうした相互に関連のない異業種を抱えたコングロマリット型財閥のひとつの典型であろう。

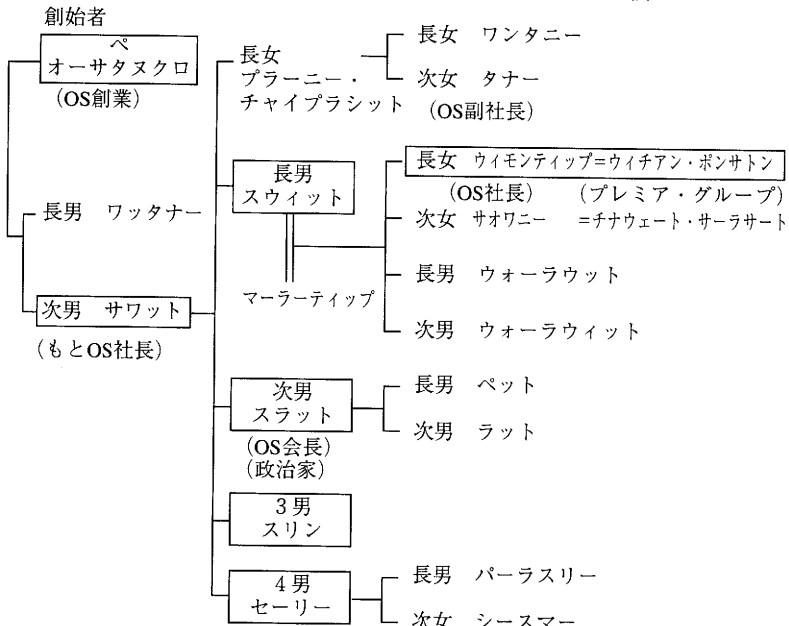
それでは、彼らのコングロマリット化を促している背景とこれを可能にする条件は何なのか。まず前者について言えば、二つの側面を考えることができる。

第2図 オーソットサパー = プレミア・グループの事業多角化



(出所) *Phu Chatkan*, Vol.7, No.78, March 1990, pp. 115-129.

第3図 オーソットサパー=オーサタヌクロ一族



(注) OS = Osothsapha (Teck Heng Yoo) Co., Ltd.
 (出所) *Phu Chatkan*, Vol.5, No.56, May 1988, pp.82 - 83; 同誌, Vol.7, No.78, March 1990, p.120.

第1は、「世代交替」がタイ系財閥、とりわけ華人系のそのの事業多角化を促進している側面である。この場合には、息子や娘婿たちが、両親や創業者世代の事業とはまったく異なる分野へ進出する場合が多い。第2図に掲げたプレミア・グループなどが、まさにその好例である。

プレミア・グループの母体は、家系図(第3図)に示したように、ペ・オーサタヌクロが1930年代に開始した漢方薬の輸入・販売店「徳興裕」(Osothsapha [Teck Heng Yoo] Co.,Ltd.)である。同社は戦後、漢方・西洋医薬の製販に乗りだし、とりわけ大正製薬との技術提携で「リボピタンD」を製造してから、著しい成長を遂げた⁸⁷⁾。そして、2代目サワットの時代には、同社を中心としてオーソットサパー、あるいはオーサタヌクロ・グループ(Osathanukhro Group)を形成する⁸⁸⁾。

ところが、サワットの息子・娘の世代になると、事業はリース業、金融、不動産、輸出向け製造業（食品加工、靴、鞆、エビ）などに拡大していった。本業である製薬は依然として維持しているが、若い世代の投資先は主として新しい成長産業に向かったわけである⁸⁹⁾。彼らは、自らのグループを先代から区別して「プレミア・グループ」と呼んだ。ここには、タイ経済の急速な拡大や構造的変化に対応して、ファミリービジネスが「世代交替」を契機に、自らをコングロマリット化させた展開が見事に示されている。

同じパターンは、絹・綿製品（伝統様式の衣服）の製造・輸出に従事してきた北タイの財閥、チナワット（Shinawatra Group）の事業多角化にも見出すことができる⁹⁰⁾。同グループは、絹製品のほかに、チェンマイを中心として商業、ホテル経営、不動産事業などを手広く行っていたが、3代目のタクシン（Thaksin Chinawat）の世代になってから、テレコミュニケーションの分野に進出した。

即ち、タクシンは1982年にIBM製コンピュータをタイ国鉄に納入したことを契機に、コンピュータ・通信事業に新たに参入し、翌83年にはチナワット・コンピュータ社（Shinawatra Computer Co., Ltd.）を設立した。その後、彼は関連分野の会社を次々と設立、92年初めには同分野だけで14社の傘下企業を擁するにいたった。また、91年には衛星放送事業の独占権を取得し、その後も電話回線事業、民営テレビ放送への進出を計画している⁹¹⁾。

南タイで80年以上にわたり、スズ・天然ゴム輸出と不動産事業に従事してきたンガーヌタウィー（顔姓）一族がバンコクに進出し、プリント基盤の製造・輸出をはじめ、電子産業の分野に20社近い企業を短期間に新設するのも、世代交替が決定的な契機になっている⁹²⁾。彼らの場合、南タイでは依然、ンガーヌタウィーあるいはチンテック・グループの名前で知られているが、バンコクではC Bグループ（Chinteik Brothers = CB Group）、もしくはチンテック電子グループ（Chinteik Electronic Group）の方が有名である。

一方、世代の交替は、均分相続を原則とする中国人（華人）の場合には、新規事業への進出ではなく、事業の分散・本業の崩壊を招く危険性ももって

いる。事実、戦前に大きな事業を運営しながら、世代更新の中で消滅していった財閥も少なくない（キムセンリー、ナーイラートなど）。

しかし、それとは対極的に、世代を超えてファミリービジネスを維持し、その事業基盤を拡大・再編してきたグループも存在する。5世代100年以上の事業歴をもつワンリー（陳「寰利行」、戦前最大のコメ財閥）やラムサム（伍「廣源隆行」、木材・コメ）は、その典型とってよい⁶³。前者は、今日では商業銀行・不動産を中心とする財閥として、また後者は、タイ農民銀行を中核とする一大金融コングロマリットとして、タイ経済の中で大きな地位を占めつづけている。

ワンリーほどの歴史はもっていないが、創業者から数えて2代、3代目に入った財閥は、タイでは決して珍しくない。しかもここで注目すべきは、彼らがファミリービジネスとしての統一性を維持している点である。例えば、ラムサム一族のタイ農民銀行グループ（Thai Farmers Bank Group）⁶⁴、テーチャパイブン一族のBMBグループ（Bangkok Metropolitan Bank Group）⁶⁵は、一方で家族成員間に主要事業を分担させながら、他方では一族の特定の人物にグループ全体の統轄権を集中させていた。同じような体制は、セントラル（百貨店）、サハ、CPにも確認できる。さらに、後者の3グループは、いずれも家族成員が支配する「グループ経営会議」を併置していた⁶⁶。

したがって、そこには世代を超えて家族全体の事業と資産を維持・拡大しようとする明確な意思が働いている、とみるべきであろう。筆者は、これを家族経営や中国の伝統的な企業経営に由来する「家産の保全・拡大志向」と考えたい。その場合、企業活動の目的は「家族全体の財産」の拡大に置かれるから、既存事業との関連がなくてもあらゆる分野、とりわけ金融業や不動産事業へと進出していくことになる。これが、タイ系財閥のコングロマリット化を促す第2の側面である⁶⁷。

以上二つの側面は、タイのファミリービジネスがコングロマリット化する契機と動機を説明するが、なぜファミリービジネスの形態を維持しつつ事業多角化が可能であるのか、という点を説明していない。この点を理解するた

めには、さらに次の三つの背景をつけ加える必要がある。

第1に、ごく最近までタイの有力華僑・華人は、複数の夫人をもち子沢山を福としたから、家族の数はきわめて多かった。例えば、セントラル・グループの場合には、創業者の子供だけで計26人（息子14人、娘12人）、孫の世代を含めると60人を超える。しかも、中国人の間では家族の事業を長男だけが引き継ぐ慣習はなく、能力のある人物、例えば三男や娘婿を適宜重要な地位に据えることも可能であった。そのため、事業規模が拡大し多角化しても、家族・姻族内部の人材を活用することで十分対応することができたのである。

第2に、タイの財閥は国内の血縁・地縁だけでなく、早くからアジア域内の華僑ネットワークを利用することによって事業の拡大をはかってきた。例えば、バンコク銀行グループのチンが、香港、台湾、シンガポールの中国人と共同で製造業へ進出した事例⁹⁸、サハウィリヤー・グループ（鉄鋼・金融）が、アメリカでコンピュータを勉強した台湾生まれの親戚（Jeck Min Chun Hu）をタイに呼び寄せて、パソコン、ミニコンピュータ、プリンターの販売とパソコン・ソフトの開発に進出した事例（サハウィリヤー OA 機器グループを形成）⁹⁹などは、これに該当する。

しかし、以上二つの背景以上に決定的な意義をもったのは、1970年代から進行する財閥家族の世代交替であろう。つまり、高い教育歴（大学など）、海外留学、外国会社との接触によって新しい知識とノウハウを習得した新しい世代の登場がそれである。

もともとタイの華僑・華人商人の場合、少なくとも1950年代初めまでは、子弟を早い時期から中国本土や香港、汕頭、シンガポールなどに派遣し、北京官話や英語など語学の習得と同時に、中国の商い慣行を学ばせるのが一般的であった。また、これら地域への滞在を通じて、親の世代の人的ネットワークの補強をはかったのである。

ところが、1949年の共産主義中国の成立を契機に、子弟の留学先は急速にアメリカ、日本、オーストラリアなどへ移っていった。そして、彼らはそこで経営学や近代会計制度、新しい生産技術や商品知識、アメリカ流の経営組

織や日本の総合商社のやり方などを学び、タイに持ち帰ったのである。したがって、世代交替は父親や創業者の経営スタイルの再生産ではなく、「質的に飛躍した」新しい経営主体の登場を意味した。また、それがゆえにこそ、従来では考えられなかった新事業への進出も可能になったのである⁽¹⁰⁰⁾。

第5節 結 語

前節で紹介した三つの条件、即ち範囲の経済性、工業化の後発性、華僑・華人企業と家族的経営に由来する条件は、それぞれ無関係ではない。むしろ、相互に関連し重なり合いながら、タイ財閥のグループ化・事業多角化を促し、これを可能にしてきたと言えよう。しかし、それではなぜ、タイでは今なおファミリービジネスそのものが強固に存続しているのか。

その理由のひとつは、いうまでもなく資本市場と株式会社制度の未発達である。すでに見たように1988年の時点でも、売上高上位250社のうち、株式を公開している企業は全体の2割を占めるにすぎなかった。また、タイで証券取引所が開設されるのは75年、本格的な株式ブームを経験し、いわゆるエクイティ・ファイナンスがタイでも普及するようになるのは、87年以降である⁽¹⁰¹⁾。

しかしだからといって、「経営者支配論」が主張するように、一方で資本市場が発達し、他方で経済の規模拡大と集中化が進展すれば、タイでもファミリービジネスは直ちに衰退していくと断言することもできない。タイの事例は、先進工業国の経験が示す以上の強靱さと事業の拡大を示しているからである。

そこで、ファミリービジネス型財閥が存続する別の積極的な理由を問い直す必要が生じる。これを、筆者はかつて「財閥の自己変革=対応能力」に求めたことがある⁽¹⁰²⁾。より具体的には、経営改革や家族外の人材の登用、先取的で革新的な事業運営などがそれである。青木・伊丹の議論にひきつけて

言えば、「企業者の対応」がそれである。この問題については、本章で何度か引用した筆者たちの『タイの財閥』ですでに詳しく紹介しているので、ここでは繰り返さない。

本章で強調しておきたい点は、タイで成長を続ける財閥は、「家族資本主義論」や中川がイギリスで確認した家族的経営のように、「反工業的」で栄誉と社会的身分にもっぱら関心を傾斜させるのではなく、新しい国内外の経済環境に自らを対応させ、後発工業国としての利益も内部に取り込みながら事業を拡大している事実である。したがって、彼らは、家族の所有と支配を維持しようとしている面では、従来のファミリービジネスと共通するが、さまざまなイノベーション（経営組織改革や生産・流通体制の改革）を推進しているという面では、明らかに経営主体の内実が異なっていた。その意味で、現在のタイの財閥は、企業者精神に富むオーナーが率い、より制度化され組織化されたファミリービジネスを基盤としているのである。この点を積極的に評価しないかぎり、彼らの発展はとうてい評価できないであろう。

同じ視点は、当然他のアジア諸国・地域の財閥・ビジネスグループにも適用できるはずである。しかし、その一方で台湾においては、「関係ネットワーク」を基盤とする緩やかな企業連合体が支配的となり、インドネシアの場合には、本書で佐藤百合がいう「パートナーシップ型」企業グループが、「家族型」企業グループと並んで発展を遂げている。

同じ後発工業国であり、中国人企業を母体としながら、こうした違いが生じるのは何故なのか。植民地支配の有無と華僑・華人に対する経済統制の推移の差、生産力の発展段階や国内市場規模の違い、政府の開発政策の違い、権力構造とそれに対する資本家の関係の違いなど、検討すべき点は数多くある。また、日本も含めてアジア諸国の間の家族制度の違いも重要であろう。

以上の問題は、本章ではほとんど触れることができなかった。今後は、こうした課題についても検討していきたいと考えるが、その場合、比較経営史的視角とともに、地域研究の立場に立った、発展途上国の財閥・ビジネスグループの蓄積様式に関する相互比較が重要であることを、改めて強調してお

きたい。

- 注(1) チャンドラーは、家族企業 (family firm) を次のように定義している。「若干の企業においては、企業の創設者である企業家とその親しい友人たち (および家族) が、その株式の大多数を保持しつづけた。彼らはその管理者たちと密接な個人的関係をもち、そして、トップ・マネジメントの意思決定、とりわけ金融政策、資源配分および最高経営者の人選に関して、強大な発言力を保有していた。このような近代企業を企業者ないし家族企業と名づけ、かかる企業によって支配される経済あるいはその部門を、企業者資本主義あるいは家族資本主義 (entrepreneur or family capitalism) の体制と考えることができるだろう」(Chandler, Alfred (Jr.), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Harvard Univ. Press, 1977, p.9 (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代(上)』, 東洋経済新報社, 1979年, 16ページ)。
- (2) 森川英正は、「財閥を富豪の家族・同族の封鎖的な所有・支配下に成り立つ多角的事業経営体」と定義している(同、『日本財閥史』, 教育社, 1974年, 16ページ)。
- (3) 日本の企業集団は、英文では business group と翻訳されている。なお、財閥と企業集団の関係については、次の文献が示唆に富む。橋本寿朗・武田晴人編『日本経済の発展と企業集団』, 東京大学出版会, 1992年。
- (4) Suehiro, Akira, *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, 東京, The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989.
- (5) Gras, Norman S.B., *Business and Capitalism: An Introduction to Business History*, New York, Crofts, 1939 (植村元覚訳『ビジネスと資本主義——経営史序説——』, 日本経済評論社, 1980年)。
- (6) 例えば、次のような文献を見よ。古川栄一『経営学通論(三訂)』, 同文館出版, 1974年, 特に第3章/占部都美『改訂・企業形態論』, 白桃書房, 1977年。
- (7) Okochi, Akio and S. Yasuoka (eds.), *Family Business in the Era of Industrial Growth: Its Ownership and Management*, 東京, Univ. of Tokyo Press, 1984. これは、経営史学会が主催する富士国際シンポジウムの報告書であり、日本、ドイツ、フランスの「家族企業」の歴史と、韓国、ブラジル、インドの現代の「財閥」の研究が収録されている。ただし、ファミリービジネスを統一的にどう捉えその発展をどう考えるのかという分析が同書には欠落している。
- (8) この点については、正木久司『株式会社支配論の展開(アメリカ編)』, 文真堂, 1983年, 参照。
- (9) Herman, E.S., *Corporate Control, Corporate Power*, New York, Cambridge Univ. Press, 1981. 内容の詳しい紹介と批判は、松井和夫『現代アメリカ金融資本研究

- 序説』, 文眞堂, 1986年, 第5章, 参照。
- (10) Herman, 同上書, p.79.
- (11) Baran, P.A. and P.M.Sweezy, *Monopoly Capital*, New York, Monthly Review Press, 1966 (小原敬士訳『独占資本』, 岩波書店, 1967年) /Perlo, Victor, *The Empire of High Finance*, New York, International Publishers, 1957 (浅尾孝訳『最高の金融帝国——アメリカ独占資本の構造と機能——』改訂版, 合同出版社, 1974年)。
- (12) Burch, P.H., *The Managerial Revolution Reassessed*, Massachusetts, Lexington Books, 1972. その紹介は, 平田光弘「巨大会社における家族支配——パーチの所論を中心として——」(『一橋論叢』第74巻第1号, 1975年)を参照。
- (13) 服部民夫「現代韓国企業の所有と経営——「財閥」系企業を中心として——」(『アジア経済』第25巻5・6合併号, 1984年5・6月)。
- (14) Suehiro, 前掲書, pp.157-169, 251-265/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——(1)(2)」(『アジア経済』第33巻第1号, 第2号, 1992年1月, 2月)。
- (15) 游仲勳『華僑——ネットワークする経済民族』講談社現代新書, 1990年/同編『世界のチャイニーズ——膨張する華僑・華人の経済力——』, サイマル出版会, 1991年。
- (16) Hamilton, G.G. et al., "Enterprise Groups in East Asia: An Organizational Analysis," (『証券経済』161号, 1987年9月)。
- (17) 服部民夫『韓国の経営発展』, 文眞堂, 1990年, 第1章, 第3章。
- (18) Lim Mah Hui & Teok Kit Fong, "Singapore Corporations Go Transnational," *Journal of Southeast Asian Studies*, Vol. XVII, No.2, September 1986, pp.336-365.
- (19) 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——』, 同文館出版, 1991年。
- (20) タイの経営専門月刊誌『ブー・チャットカーン(経営者)』は, 1988年8月・9月の2回にわたり, プンロート, スックリー, サハユニオンなど計12の企業グループ(財閥)について詳細な特集を組んだが, その時の全体の統一タイトルが「家族企業」であったことは, この点を示すものである。"Thurakit Khrop-khrua (1)(2)," *Phu Chatkan*, Vol.6, No.59, August 1988, pp.57-181/ 同誌, Vol.6, No.60, September 1988, pp.89-189.
- (21) Chandler, 前掲書, p.10 (邦訳, 上巻, 18~19ページ)。
- (22) Useem, M., *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, New York, Oxford Univ. Press, 1984 (岩城博司・松井和夫監訳『インナー・サークル——世界を動かす陰のエリート群像——』, 東洋経済新報社, 1986年)。

- (23) Useem, 同上書, p.177 (邦訳, 295ページ)。
- (24) Hamilton, et al., 前掲論文/ Hamilton, "Patterns of Asian Capitalism: The Cases of Taiwan and South Korea," Working Paper No.28, Institute of Government Affairs, Univ. of California, 1989.
- (25) 沼崎一郎「台南幫——“バナナ型”ビジネスグループの生成と展開——」(『アジア経済』第33巻第7号, 1992年7月)/Numazaki, Ichiro, "Networks and Partnerships: The Social Organization of the Chinese Business Elite in Taiwan," Michigan State University, Ph.D.dissertation, 1992.
- (26) 沼崎一郎「台湾の大企業と企業グループ(3)」(『商品先物市場』1991年2月5日号), 55ページ。
- (27) Cushman, J.W., *Family and State: The Formation of A Sino-Thai Tin-Mining Dynasty 1797-1932*, Singapore, Oxford Univ. Press, 1991.
- (28) 同上書, pp.65, 123.
- (29) 末廣昭「戦前期タイの登記企業分析——1901年～1993年——」(大阪市立大学『季刊経済研究』第14巻第1号, 1991年6月)。
- (30) Limlingan, Victor S., *The Overseas Chinese in ASEAN: Business Strategies and Management Practices*, Manila, Vita Development, 1986.
- (31) Tong Chee Kiong, "Centripetal Authority, Differentiated Networks: The Social Organization of Chinese Firms in Singapore," Working Paper No.99, Dept. of Sociology, National University of Singapore, 1989.
- (32) 同上論文, pp.23-26. 豊隆グループについては, 次の文献も参照。岩崎育夫『シンガポールの華人系企業集団』, アジア経済研究所, 1990年, 49～58ページ。
- (33) 服部, 前掲書, 128ページ。
- (34) 合股・合夥の研究については, 次の文献がある。根岸信『商事に関する慣行調査報告書——合股の研究——』, 東亜研究所, 1943年/今堀誠二「一六世紀以降における合夥(合股)の性格とその推移——とくに古典的形態の成立と拡大について——」(『法制史研究』第8号, 1958年)/同「清代における合夥の近代化への傾斜——とくに東夥分化的形態について——」(京都大学東洋史研究会編『東洋史研究』第17巻第1号, 1958年6月)/同「近代資本と合夥」(同『東洋社会経済史序説』, 柳原書店, 1963年)/幼方直吉「中支の合股に関する諸問題——主として無錫染織業調査を通じて——(1)(2)」(『満鉄調査月報』第23巻第4号, 1943年4月;第23巻第5号, 同年5月)/山名正孝『中国経済の構造的な研究——経済変動の基調と構造——』, 中央経済社, 1954年。
- (35) 旧中国民法第667条における「合股」の定義は次のとおりである。「合股ト称スルハ, 二人以上ガ互イニ出資シテ, 共同事業ヲ経営スルコトヲ約スル契約ヲ云フ」(幼方, 同上論文(1), 91ページ)。

- (36) 根岸, 前掲書, 2~4 ページ。
- (37) 仁井田陸『中国法制史 増訂版』岩波全書, 1963年, 第13章/同「中国の「家」について」(同『中国の法と社会と歴史』, 岩波書店, 1967年), 参照。
- (38) 根岸, 前掲書, 553~555ページ。
- (39) 山名, 前掲書, 257ページ。
- (40) 同上書, 258ページ。なお, 次の山名の解説も参照のこと。同「ごうこ 合股 Ho-Ku」(『アジア歴史事典』第3巻, 平凡社, 1960年), 223ページ。
- (41) 「聯號」については, 根岸, 前掲書, 506~546ページ。
- (42) 今堀「清代における合夥の近代化…」, 45ページ。
- (43) 少なくとも, 1950年代までのタイの華僑・華人系登記企業の中には, 合股的な企業が多数みられた。しかし, バンコク銀行グループやバンコクメトロポリタン銀行グループのように, 友人の結合から特定家族に所有と経営の支配権が集中する事例がみられる。同窓(アサンプション学校)を基礎に企業を発起し, かつ現在までそのスタイルを維持しているのは, アグリビジネスのメトロ・グループであるが, こうした共同事業は最近のタイ系財閥ではむしろ少ない。
- (44) 中川敬一郎「経済発展と家族的経営」(同『比較経営史序説』[比較経営史研究1], 東京大学出版会, 1981年)。
- (45) 同上書, 249ページ。
- (46) 同上書, 259ページ。
- (47) 同上書, 252, 261ページ。
- (48) 中川敬一郎「後進国工業化と企業者活動」(同『比較経営史序説』, 東京大学出版会, 1981年), 56ページ。
- (49) 中川敬一郎「第二次大戦前における産業構造と企業者活動」(『三井文庫論叢』第3号, 1969年), 190ページ。
- (50) 小池賢治「フィリピンの企業者活動——ソリアノ財閥の創始者A・ソリアノを中心として——」(『アジア経済』第25巻5・6合併号, 1984年5・6月)/同「アキノ政権下のアキラ財閥——多角化の新展開と所有経営構造の変化——」(『アジア経済』第32巻第11号, 1991年11月)。
- (51) 佐藤百合「サリム・グループ——東南アジア最大のコングロマリットの発展と行動原理——」(『アジア経済』第33巻第3号, 1991年3月)。
- (52) 星野妙子「メキシコの民族系大企業グループ(1)(2)」(『アジア経済』第29巻第9号, 10号, 1988年9月, 10月)/同「アルファー・グループ——巨大民族系企業グループの挫折と再生——」(『アジア経済』第32巻第10号, 1991年10月)。
- (53) 小池洋一「ブラジルの企業——構造と行動——」, アジア経済研究所, 1991年。また, 次の論文は, 筆者とほぼ同じ問題意識から書かれたブラジルの家族経営論である。同「ブラジルの企業と家族」(三田千代子・奥山恭子編『ラテンアメリカ

- カ——家族と社会——』, 新評論, 1992年)。
- (54) 1988年当時, タイの上場企業は計141社。このうち, 売上高が10億バーツを超える「大企業」は44社であった。したがって, 上場企業の比率は, 抽出した249社の18%を占めるにすぎない。Talat Laksap haeng Prathet Thai (タイ証券取引所) 編, *Sarup Kho-sonthet: Borisat Chot-thabian Borisat Rap-anuyat, Bo.Cho. 2532* (仏暦2532年 [西暦1989年] タイ上場・認可企業情報集), 全2巻, Bangkok, 1990 より集計。
- (55) 「家族投資会社」というのは, 特定家族が100%出資し, グループ内企業や他企業へ投資する目的で設立した企業で, グループの所有と経営の集中的管理を目的とする持株会社とは異なる。商業銀行を支配する華人系グループが先駆的に設立し, のち1960年代後半から製造業グループなどにも普及していった。代表的なものとしては, バンコク銀行グループ (Chatri Sophon Co.,Ltd., 1966), バンコクメトロポリタン銀行グループ (Tejapaibul Co.,Ltd., 1967), サイアムモーターズ (Thoon Thawon Co.,Ltd., 1967), スックリー (Thai Wuthipat Co.,Ltd., 1969), シーフエンフン (Boonsong Co.,Ltd., 1969), サハ・グループ (Chokwatana Co.,Ltd., 1972), C Pグループ (Montri & Sons Ltd. Prtship., 1975) などがある。
- (56) 通常タイでは, タイ人であれタイ籍の中国人であれ, 均分相続が基本である。一方, 「タイ姓」(namsakun) の方は, 男性は父系のタイ姓を継承し, 女性は結婚すると相手方の姓に変更する。この点, 夫婦が各自父系の姓を継承する中国や「中国籍」の華僑・華人の慣習とは異なるので, 注意が必要である。
- (57) ピチュット・安田の研究も, 1982年の企業データを使って, 売上高上位200社と上場企業62社の株主(筆頭株主と上位3者)の分析を行っている。ただし, 区分は個人と法人のみであり, 法人を「タイ系と外国人系」「家族投資会社とその他法人」に分類していない。そのため, 上位企業全般における法人所有の存在が, 筆者の分析以上に強調されている。Pichet Maolanond and Nobuyuki Yasuda, *Corporation and Law in ASEAN Countries: A Case Study of Thailand*, 東京, IDE, 1985, pp.235-237.
- (58) 「未確定」というのは, 必要なデータは揃っているが, 最大株主が法人で, しかもその企業の最大株主一族を特定できない場合を指す。
- (59) 例えば, サイアム鉄鋼会社 (Siam Iron & Steel Co.,Ltd.) の場合には, 持株会社であるサイアムセメント社が99.9%出資し, 他方, 同社の最大株主は王室財産管理局であった。この場合, 最大株主(持株会社)と会長・社長の間に親族関係が成立する余地はないので, 他の企業と区別して, 別の欄に集計した。
- (60) 専門経営者型社長の存在を明確に示す大企業は, サイアムセメント・グループの傘下企業である。この点については, 次の論文を参照。末廣昭「タイにおける産業コングロマリットの経営改革——サイアムセメント・グループの事例研究

- 」（大阪市立大学『季刊経済研究』第12巻第4号，1990年3月）。
- (61) この点の実証は，末廣昭「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——」（『アジア経済』第25巻第10号，1984年10月），6～8ページ，参照。
- (62) 末廣・南原，前掲書，98～99ページ。
- (63) 例えばスックリーの詳細な事例については，末廣「タイ系企業集団……」，第8表（19ページ）を参照。
- (64) 末廣・南原，前掲書，第5章，第8章/ “Prachuap Phirompakdi: Naenon Khon Run-mai Yomdi kwa Khon Run-kon（プラチュアアップ・ピロムバクディー——まちがいがなく後継者は先達より福にあずかる——）,” *Phunam Thurakit*, October 1987, pp.11-96/ Wirat & Bunsiri, “Chirathiwat lae Hang Central Kamlang-cha Phan Khao-su Yuk-thi Sam: Yuk-thi Hang Central Acha mai-chai khong Chirathiwat（チラーティワット一族とセントラル百貨店は第三期に突入。それは一族の時代ではなくセントラル百貨店の時代か）,” *Phu Chatkan*, October 1986, pp.112-122.
- (65) サイアムモーターズ・グループのグループ内株式所有の構図については，次の報告を参照。“Sayam Kolakan: Mot Yut Thawon roe Phornprapha（サイアムモーターズ——ターウォンもしくはポーンプラパー一族の時代の終焉——）,” *Phu Chatkan*, November 1986, pp.68-69.
- (66) 末廣・南原，前掲書，第4章，第6章，参照。また，サハ・グループとサハユニオン・グループのそれぞれの持株会社（Saha Pathana Inter-Holding Co.,Ltd.; Saha-Union Corp., Ltd.）の『年次報告』（英文）も参照。
- (67) “Banking Families,” *Business in Thailand*, December 1978/ 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——(2)」（『アジア経済』第33巻第2号，1992年2月）。
- (68) 末廣・南原，前掲書。そこに図示した各財閥の「家系図」（8，132，159，186，213，227，262，297ページ）を参照。
- (69) 末廣「タイ系企業集団の……」，15～21ページ。
- (70) 青木昌彦・伊丹敬之『企業の経済学』（モダン・エコノミックス5），岩波書店，1985年。
- (71) 同上書，66～68ページ。
- (72) 小林好宏『企業集団の分析』，北海道大学図書刊行会，1980年，77～78ページ。
- (73) ここでは，さしあたり事業の統合（integration）と多様化（diversification）の概念的区別を無視する。
- (74) プンロート・グループについては，末廣・南原，前掲書，第8章，参照。
- (75) CPグループについては，同上書，第2章，参照。

- (76) "Sahaviriya Plans to Set Up Iron Ore Smelter," *Bangkok Post*, 12 September 1990/『日経産業新聞』1989年3月27日, 7月11日, 10月20日。
- (77) 末廣「タイにおける産業コングロマリット……」, 16~20ページ/*Siam Cement Co., Ltd., Pun-siment Thai. 2456-2526* (サイアムセメント社 70年史), Bangkok, 1983, p.155.
- (78) サハ・グループについては, 末廣・南原, 前掲書, 第4章, 参照。
- (79) Saha Pathana Inter-Holding Co., Ltd. (ed.), *Saha Group*, Bangkok, 1987.
- (80) トヨタ自動車販売会社広報資料室編『東南アジア・濠州の自動車産業』各年版。
- (81) Suehiro, 前掲書, pp.229-232.
- (82) 末廣昭「タイの新工業化と日米経済」(大阪市立大学経済研究所編『アジア新工業化と日米経済』, 東京大学出版会, 1990年)。
- (83) 末廣・南原, 前掲書, 序章, 参照。
- (84) 安岡重明「生成期財閥の産業構成」(同編『財閥史研究』, 日本経済新聞社, 1979年)。なお安岡は, 日本の財閥(三井や住友)の江戸末期から明治初期の一見, 無関連と思われる多業種化が, それなりの内的事業連関に基づいていた事実を明らかにし, 「よろずや的多角経営論」を批判している。
- (85) "Kamon Sukoson: Thang Song Phraeng khong Kamola (カモンスコーン・グループ——ガモラーの分岐路——)," *Saethakit Kan-muang*, 11 October 1982.
- (86) "Klum Srivikorn (シーウィコーン・グループ)," in Mathuphum Thurakit (ed.), *Klum Borisat Thurakit Khanat-yai* (大規模企業集団), Vol. II, Bangkok, 1986, pp.86-97/ *Bangkok Post: Sunday Special*, 7 July 1991.
- (87) "Osotsapha's Long and Distinguished History," *A Supplement of the Bangkok Post*, 27 January 1980.
- (88) "Klum Osathanukhro" in Mathuphum Thurakit (ed.), 前掲書, Vol. I, pp. 78-85.
- (89) プレミア・グループについては, 次の報告に詳しい。Phoemphon Phophoemhem, "Premier Group: Mua Suwit-Seri Osathanukhro Thot Nakak Na-thi-song (プレミア・グループ——スウィット, セーリー・オーサタヌクロが仮面を脱いだときの第二の顔)," *Phu Chatkan*, March 1990, pp.115-133.
- (90) チナワット・グループのチェンマイでの発展については, 次の文献を参照。Plaioo Chananon, *Nai-thun Phokha kap Kan Ko-tua lae Khayai-tua khong Rabop Thun-niyom nai Phak Nua khong Thai Pho.So. 2464-2523* (北タイにおける商人資本家と資本主義体制の形成拡大, 1921~1980年), Bangkok, Sangsan, 1987.
- (91) *Bangkok Post*, 4 February 1992. なお, タクシンの事業については, マティチョン週刊誌に連載された次の記事が詳しい。"Thaksin Chinawat, Asawin haeng

- Khulun Luk-thi-sam (1)-(12) (タクシン・チナワット：第3世代の波動の騎士 [注記：トフラールの第3の波と第3世代を重ねている]) ,” in *Matichon Sutsapda*, 3 April 1992 - 26 June 1992.
- (92) “Takeover by C.B. Group Precedes High-Tech Growth,” *Bangkok Post*, 13 August 1990.
- (93) Suehiro, 前掲書, pp.110-114/ Phanni Bualek, *Wikhro Nai-thun Thanakhan Phanit khong Thai Pho*.So. 2475-2516 (タイの銀行資本家分析 1932～1973年) , Bangkok, CUSRI, 1986.
- (94) 末廣・南原, 前掲書, 第10章, 参照。
- (95) B M B グループの所有と経営形態の詳細は, 次の報告を参照。“Taecha-phaiibun: Thang Khrai Thang Man (テーチャパイブーン族——それぞれの道) ,” *Phu Chatkan*, Vol.7, No.82, July 1990, pp.93-137.
- (96) 例えば, C P グループについては, 次の文献を見よ。“Kan Toepto khong CP: Borisat Kham-chat Rairak khong Thai (CPの成長——タイ最初の多国籍企業) ,” *Young Executive*, Vol.2, No.12, September 1987/Than Saetthakit (ed.) , *CP: Thurakit Rai Phrom-thaen* (CPグループ——終わりになき事業拡大) , Bangkok, 1993. サハの場合には, 1991年7月に創業者兼グループ総帥であったティアムが死去した後, 3男のブンシット (李文祥) をグループ経営会議の会長に選任した。 *Bangkok Post*, 21 August 1991.
- (97) こうした議論に対しては, 当然次のような批判が想定しえる。ひとつは, 戦前日本のような「家産」概念は, 均分相続を基本とする華僑・華人の場合, 存在しないという見解。もうひとつは, 彼らの間には「家族の財産」と「個人の財産」を区別する発想があり, 「家族の財産」よりは「個人の財産」を拡大する志向の方が強いという批判である。この点については, 今後もっと検討する必要がある。
- (98) 末廣「バンコク銀行グループ (1) 」, 58～60ページ。
- (99) “Sahaviriya OA Group,” *Krungthep Thurakit*, 10-16 August 1991, p.12. およびサハウィリヤー OA 機器グループ総帥であるジェックからの聞き取り調査 (バンコク, 1986年9月20日)。
- (100) 末廣・南原, 前掲書, 28～29ページ。
- (101) タイの資本市場の発展については, バンコク銀行の『年次報告』が参考になる。
- (102) 末廣昭「アジア工業化の担い手」(谷浦孝雄編『アジア工業化の軌跡』, アジア経済研究所, 1991年)。