

# ファミリービジネス再論

## タイにおける企業の所有と事業の継承

すえ ひろ あきら  
末 廣 昭

はじめに

企業の所有形態と経営体制  
220グループ・所有主家族の検出  
220グループ・所有主家族の特徴と事業展開  
ファミリービジネスの継承

結 論

### はじめに

筆者はかつて「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」[末廣 1993]と題する論文で、タイの企業において支配的な地位を占めるファミリービジネス（家族・同族支配企業）を取り上げたことがある。この論文では、国民経済の規模が大きくなり資本市場が発達するにつれて、ファミリービジネスは解体したり縮小したりするのではなく、むしろ工業化の進展にともなって自らの事業を拡大させ多角化させている事実注目した。そして、ファミリービジネスの存続と拡大は、その所有主の大半を占める華人に固有の企業組織形態（合股型企業）や、社会学が強調する各国の家族制度の特質によってもっぱら説明されるべきではなく、後発工業国に特徴的な企業組織の発展パターンとして理解すべきであることを指摘した。

また、ファミリービジネスの事業拡大や発展

は、政府の政策的支援、商業銀行による金融的支援、外国資本との合併事業の3つのほか、グループ内で生じている「経営改革」、つまり世代交替りを契機に着手した所有形態の再編（持株会社の設立など）、経営組織の改組（事業部制の導入など）、資金調達方法の多様化（証券市場や海外シンジケートローンの利用）、企業内での人材開発計画など、経営面でのさまざまな自己改革の実施が重要な意味をもっていることも強調した。簡約すれば、タイで発展を続けているファミリービジネスは、閉鎖的な所有と経営にもとづく伝統的な企業組織ではもはやなく、新しい経済環境に適応していく「近代的ファミリービジネス」であると主張した[Suehiro 1998; 末廣 2000a, 第9章]。この点の見解はいまも変わっていない。

一方、1997年にタイを襲った通貨・金融危機に端を発する経営危機と、その後に導入された制度改革、とりわけ「グッド・コーポレート・ガバナンス」概念にもとづく証券市場改革は、ファミリービジネスに深刻な影響を与えた。その端的な帰結は、オーナー家族による株式の売却や、経済ブーム期に多角化した事業の特定分野への絞り込みである[末廣 2002a]。例えば、筆者のタイ上場企業に関する調査によると、通貨危機前の1996年と危機後の2000年の間に、上

場企業424社のうち110社(26%)がその「究極の所有者」を変えた<sup>(注1)</sup>。とりわけ、「家族所有型企業」に分類した208社のうち、2割に相当する40社が非家族所有型企業に変わり、同時に非外国人所有企業から外国人所有企業へと変わった企業も41社を数えた[末廣・ネーナパー 2002, 333]。通貨危機は地場企業を直撃したのである。

タイのファミリービジネスが、通貨危機後どのように変わりつつあるのか。この問題に答えるためには、最低2つの作業が必要であると考え。第1は、危機前の企業の所有形態と経営形態についてその概況を解明すること、第2は、そのようにして検出した企業あるいは企業グループごとに危機後、所有と経営がどのように変化したのかを正確に把握することである。このうち後者について筆者は、上場企業に限って、1996年から2000年までの所有形態別経営パフォーマンスの比較を行ったことがある[Suehiro 2001]

一方、前者については、1993年の論文で79年(218社)と88年(249社)の大企業の所有と経営を比較するかたちで実施した。本稿では、こうした個別大企業を単位とするアプローチではなく、筆者が1997年の財務データをもとに独自に検出した220のグループに焦点をあて、その所有主家族の特徴、事業発展のパターン、事業の継承を検討することで、危機直前のファミリービジネスの全体像を明らかにするという方法をとった。「ファミリービジネス再論」とした所以である。

以下、本稿の構成について簡単に触れておきたい。まず第1節では、本稿で取り上げるファミリービジネスの分析視角と筆者の問題意識を

紹介する。次いで第2節では先に述べた220グループの検出方法とその結果について紹介し、第3節では同グループの所有主家族の属性や事業発展のパターンを検討する。そして第4節では、家族が所有支配するグループ企業の「事業の継承」、つまり事業の経営権が誰から誰に継承されたのかを検討する。そしてこれらの検討を踏まえて、結論ではファミリービジネスの現状について評価を行う。

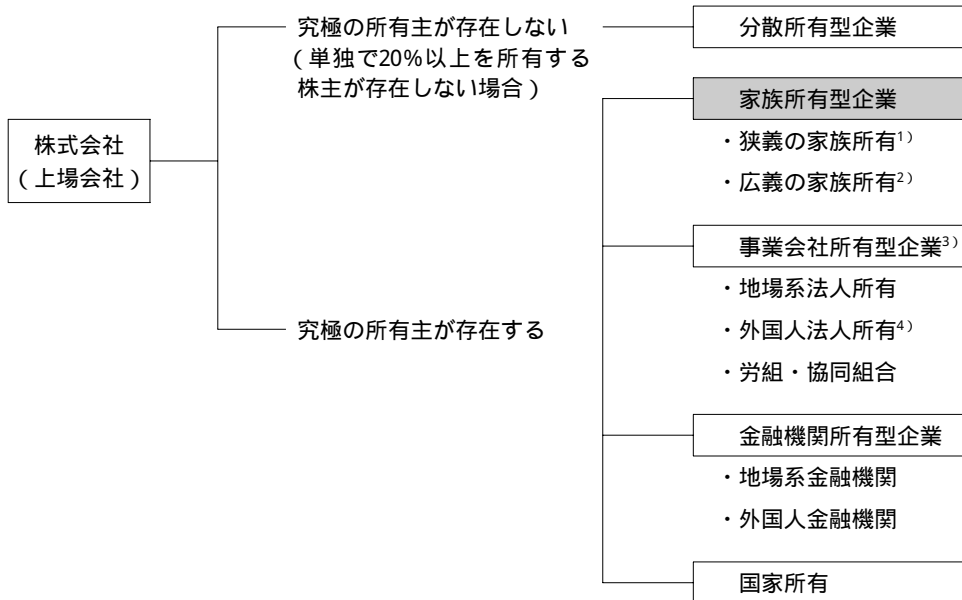
## 企業の所有形態と経営体制

### 1. 所有形態による企業の分類

企業組織に関する分類については、いくつかの方法がある。例えば、登記形態と出資者の権限・責任の違いに着目すると、登記済み普通パートナーシップ(registered ordinary partnership、日本の合名会社に相当する)、有限パートナーシップ(limited partnership、有限会社)、非公開株式会社(private limited company)、公開株式会社(public limited company)といった分類が可能である[大泉 2002]。これに対して、所有形態別にみる場合には、最近の世界銀行の企業研究チームなどが採用している「究極の所有者」(ultimate owner)アプローチが有用であろう。この方法は発行済み株式の一定比率(例えば、20%、30%、40%など)を基準にして、ある企業を誰が究極的に所有しているのかを特定する方法である[Claessens, Djankov and Lang 1999]。例えば、20%カットオフ基準を採用すると、20%以上を単独で所有するいかなる株主も存在しない場合をまず「分散所有型企業」(a widely-held corporation)として分類し、それ以外を究極の所有者の属性に応じて、「家族所有型」、「事業

図1 所有形態と経営組織からみた企業の分類

(1) 究極の所有主からみた株式会社の分類 (20%カットオフによる分類)



(出所) Claessens, Djankov and Lang (1999), Suehiro (2001).

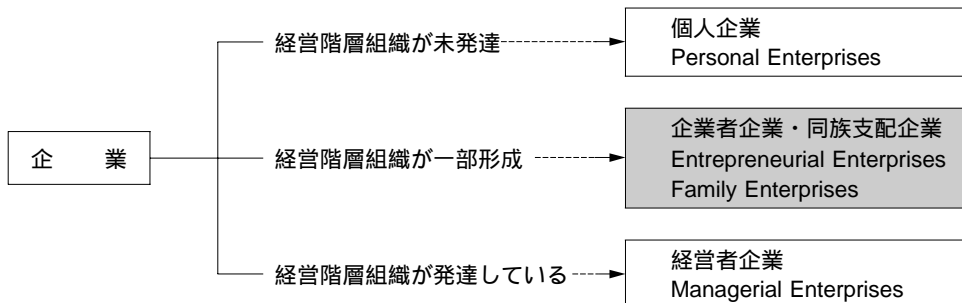
(注) 1) 狭義の家族所有には、個人、家族、家族投資会社、家族が所有する財団、所有主家族が所有する事業会社を含む。

2) 広義の家族所有は単独ではないが、同一家族の合計保有株式が20%を超える場合。

3) 事業会社所有型企业には、ドイツのように労働組合などが所有している場合を含む。

4) 世界銀行などの企業分類では、外国人企業を区別していないが、ここでは区別して計上する。

(2) 大規模経営階層組織の有無からみた企業の分類 (チャンドラー)



(出所) Chandler (1976) Chandler (1990, 240 [邦訳 201]).

会社所有型」、「金融機関所有型」、「国家所有型」とそれぞれ分類する。なお、発展途上国や市場経済移行国の企業を検討する場合には、事業会社や金融機関を地場企業と外国人所有企業に区別することが必要であろう。分類については図

1の(1)に整理しておいた。

一方、所有形態ではなく経営組織の側面から企業を分類することも可能である。この分野で顕著な功績をあげたのは、アメリカの鉄道会社、デュボン社、GM社などの経営組織の発達を詳

細に検討して、先進工業国では家族資本主義から経営者資本主義 (managerial capitalism) への発展がみられると主張したチャンドラーの研究である。チャンドラーは1976年の論文や大著『スケール・アンド・スコープ』のなかで、大規模経営階層組織の発達の度合いや経営統括者の属性の違いに応じて、企業を(1)個人企業 (personal enterprise), (2)企業者企業 (entrepreneurial enterprise)・同族支配企業 (family enterprise), (3)経営者企業 (managerial enterprise) の3つに分類した (図1の2)を参照)。個人企業と同族支配企業を区別したのは、個人企業がかつて支配的であったイギリスの事例を意識したからであり、企業者企業と同族支配企業を区別したのは、創業者の時代 (企業者企業) と世代交替後の後継者の時代 (同族支配企業) を峻別するためであった [Chandler 1976; 1990, 240 (邦訳 201)]。

さてこの分類では、企業を究極的に誰が所有しているのかは問題とされていない。関心は経営管理者層の専門化・自立化であり、仮に創業者家族が所有権を維持していても、「経営者企業」は十分存在するとみなすからである。その結果、チャンドラーの議論のなかでは、経営者企業の成立要件のなかに「所有の分散」が必要条件として含まれるかどうか、あいまいになっている。チャンドラーの議論の解釈をめぐって、所有の分散は経営者企業の必要条件ではない、特定家族が仮に100%所有していても経営者企業への移行は起こりえると解釈する森川英正の説と、所有の分散は経営者支配の必要条件と解釈する安部悦生の説の食い違いは、まさにそこから起こっている [安部 1994; 工藤 1995, 144-147]。別言すれば、森川の説は専門経営者 (professional manager) イコール創業者一族以外の

「お雇い」経営者 (employed manager) とアブリオリに想定するのではなく、専門経営者のなかには創業者一族も含まれると考えるのである。なお、本稿が対象とするタイのファミリービジネスについていえば、大半はいうまでもなく企業者企業 (同族支配企業) であるか、仮に「経営者企業」であっても創業者家族が引き続き所有を支配している企業である。

## 2. 「家族所有型企業」と「分散所有型企業」

従来の企業経営論や比較経営史では、先進工業国においては、経済の発展や資本市場の発達に応じて、企業の所有形態は家族所有型から事業会社所有型をへて分散所有型企業 (所有と経営の分離) へと移行すると、一種の「企業の進化」を想定していた。アメリカにおけるパーリー・ミーンズ (A.A. Berle and G.C. Means) の1920年代の所有と経営に関する研究や、ハーマン (E.S. Herman) の70年代の同様の研究は、まさにその代表である [末廣 1993, 28-29]。同時に企業組織についても、個人企業もしくは同族支配企業から経営者企業へと移行するのが不可逆的な流れであるとみてきた。そしてこうした想定は、途上国の場合にもあてはまると考えてきたのである。

例えば、アジア通貨・金融危機が生じたあと、国際機関が主張したのは、経営内容が不透明な「家族所有型企業」から、より効率的で競争的な「経営者企業」への脱皮であった [World Bank 1998, 60]。また、「グッド・コーポレート・ガバナンス」概念を基礎におく証券市場改革が目指したのも、経営支配に関心をもたない機関投資家や一般株主の権利の強化と、所有から切り離された取締役の責任と義務の明確化であった。こうした議論の根底にあるのは、「分散所有型

表1 アジア9カ国・地域とヨーロッパ5カ国の上場企業における究極の所有主(20%カットオフ基準)  
(1997/98年データの調査)  
(%)

| 国・地域   | 企業数   | 究極所有なし<br>分散所有型 | 家族<br>所有企業 | 国家<br>所有企業 | 金融機関<br>所有企業 | 事業会社<br>所有企業 |
|--------|-------|-----------------|------------|------------|--------------|--------------|
| 韓国     | 345   | 43.2            | 48.4       | 1.6        | 0.7          | 6.1          |
| 香港     | 330   | 7.0             | 66.7       | 1.4        | 5.2          | 19.8         |
| 台湾     | 141   | 26.2            | 48.2       | 2.8        | 5.3          | 17.4         |
| フィリピン  | 120   | 19.2            | 44.6       | 2.1        | 7.5          | 26.7         |
| タイ     | 167   | 6.6             | 61.6       | 8.0        | 8.6          | 15.3         |
| マレーシア  | 238   | 10.3            | 67.2       | 13.4       | 2.3          | 6.7          |
| シンガポール | 221   | 5.4             | 55.4       | 23.5       | 4.1          | 11.5         |
| インドネシア | 178   | 5.1             | 71.5       | 8.2        | 2.0          | 13.2         |
| 日本     | 1,240 | 79.8            | 9.7        | 0.8        | 6.5          | 3.2          |
| フランス   | 607   | 14.0            | 64.8       | 5.1        | 11.4         | 3.8          |
| ドイツ    | 704   | 10.4            | 64.6       | 6.3        | 8.3          | 3.7          |
| イタリア   | 208   | 13.0            | 59.6       | 10.3       | 12.3         | 2.9          |
| スペイン   | 632   | 26.4            | 55.8       | 4.1        | 11.5         | 1.6          |
| イギリス   | 1,589 | 68.1            | 19.9       | 0.1        | 9.8          | 1.0          |

(出所) (1) アジア: Claessens, Djankov and Lang (1999, 30).

(2) ヨーロッパ: Faccio and Lang (1999).

企業」もしくはアメリカ型「株主支配企業」こそが、健全な市場経済に合致した企業の所有形態であるという共通理解である[末廣 2000a, 221-226; 2002a]

それでは事実はどうか。世界銀行の企業研究チームに所属するラング(Larry Lang)たちが、「究極の所有主は誰か」という観点から、アジア諸国とヨーロッパ諸国において実施した上場企業に関する調査の結果を整理したものが表1である。表から分かるように、「分散所有型企業」が支配的である国は、アジア地域では日本、ヨーロッパ地域ではイギリスのみである。むしろ表から分かる印象的な事実は、地域を問わない「家族所有型企業」の比率の高さであろう。ラテンアメリカ諸国については類似の調査がないが、1980年代以降の国営企業の民営化以降は、外国人企業が、さもなくば「家族所有型企業」

が支配的であると考えて差し支えない[星野編 2002]。いずれにせよ、世界各国の中で「分散所有型企業」が中心を占める国は、アメリカ、イギリス、日本の3カ国のみであり、それ以外の国では、国民経済規模や社会構造の違いを超えて「家族所有型企業」、つまりファミリービジネスが引き続き重要な地位を占めていることに、まず読者の注意を促しておきたい。

次に、「究極の所有主は誰か」という同様の観点から、1996年と2000年のタイの上場企業について整理したものが表2である。1996年は448社、2000年は433社であり、いずれも悉皆調査の結果をまとめたものである。表をみると、「家族所有型企業」が占める比率は1996年で48%、2000年で42%と、世界銀行グループの調査結果(62%)より低めにでているが、これは「家族所有」の定義の違いや後者が金融系企業

表2 タイ上場企業の所有形態別分布（1996年，2000年）  
（20%カットオフ<sup>1</sup>基準，N = 448，1996年；N = 433，2000年）

（単位：企業数，％）

| 所有形態      | 1996 | 比率    | 2000 | 比率    |
|-----------|------|-------|------|-------|
| 家族所有      | 216  | 48.2  | 183  | 42.3  |
| 金融機関所有    | 37   | 8.3   | 33   | 7.6   |
| タイ系事業会社所有 | 30   | 6.7   | 31   | 7.2   |
| 外国人所有     | 59   | 13.2  | 90   | 20.8  |
| 国家所有      | 13   | 2.9   | 15   | 3.5   |
| 分散所有      | 93   | 20.8  | 81   | 18.7  |
| 合計        | 448  | 100.0 | 433  | 100.0 |

（単位：10億パーツ，％）

| 株式時価総額に占める割合           | 1996 | 比率  | 2000  | 比率    |
|------------------------|------|-----|-------|-------|
| 外国人保有合計                | ...  | ... | 563   | 29.4  |
| 少数株主 <sup>2</sup> 保有合計 | ...  | ... | 419   | 21.8  |
| 株式時価総額                 | ...  | ... | 1,918 | 100.0 |

（出所）（1） Suehiro（2001，36-37），末廣・ネーナパー（2002，331）。

（2） 2000年の外国人保有合計と少数株主保有合計については，タイ証券取引所所蔵の各社の詳細株主名簿より筆者が集計。

（注）<sup>1</sup> 20%カットオフとは，発行株式総数の20%以上単独で所有している究極の所有主が存在するかどうか，存在する場合，その所有主の属性はどうかで区分する。詳しい説明は，本文並びに末廣・ネーナパー（2002，328-330）を参照。

<sup>2</sup> 少数株主とは，発行株式総数の0.5%未満しか保有しない株主を指す。

を排除しているためである。因みに，非金融系企業に限って「家族所有型企業」の比率をみると，1996年が57%，2000年が49%であった〔末廣・ネーナパー 2002，331〕。いずれにせよ，「家族所有型企業」の優位は明らかであろう。

これに対して，外国人所有企業の比率は，1996年の13%から2000年の21%へと上昇している。これはタイ系企業が危機後，過重債務の処理過程で保有株式をパートナーの外国人に売却したり（小売業など），外国企業がタイ系企業をテイクオーバーしたりした（銀行，金融会社，保険）結果である。一方，「分散所有型企業」は危機後増加するどころか，1996年の21%から2000年の19%へと若干ながら低下している。分散所有型企業はタイではまだ支配的な所有形態ではな

く，さらに近い将来増加する見込みもないのである。

もしそうであるとするならば，分散所有型企業の普及を前提とする「グッド・コーポレート・ガバナンス論」をそのままタイや途上国に適用することには，そもそも無理がある。むしろ，アメリカにおける「株主支配型企業」や日本における「従業員支配型企業」のように，分散所有型企業の優位性を暗黙の了解事項とする議論を参照するのではなく，途上国に支配的な「家族所有型企業」の存続と発展の論理そのものを検討し，その中から企業の行動を規律づける枠組みについて考えるほうが有用であるといえよう。そのためには，いずれの国であれ，企業の所有形態と経営形態に関する大量観察にもとづ

く厳格な把握がまず不可欠となる。この点をタイについて実証してみたい。

## 220グループ・所有主家族の検出

### 1. グループ・所有主家族の検出方法とデータベースの構築

筆者はこれまで定期的に、タイの大企業について総資産額や売上高をベースに、上位100社もしくは200社の所有形態別分布（国営・公企業、財閥系企業、外国人企業）を整理し公表してきた〔末廣 2000b〕。しかしこの方法をとる限り、「究極の所有主」である創業者一族の側から企業の実態をトータルに捉えることはできない。そこでタイの企業をどのようなグループ・家族が所有支配しているのか、その特徴を明らかにし、同時に彼らの事業の発展、事業の継承などについても解明するために、従来の「企業データベース」に加えて、新たに「所有主家族データベース」を構築することにした。その手続きは以下の通りである。

まずデータの基準年として、通貨危機直前の1997年を選定する（2000年のデータの入力とその結果については、末廣〔2003〕を参照）。次いで各種の企業要覧、タイ証券取引所（SET）所蔵の上場企業の各種データ、企業グループに関する報告書などを参考にして<sup>注2)</sup>、個々の企業ごとに1997年現在の財務データ、事業の内容、上場の有無などを入力していく。この作業でもっとも重要なのは、ある企業がどの所有主家族、企業グループに所属するのか、その確定作業であろう。この点については、筆者がこれまで蓄積してきた独自の企業情報と、ブルーカー・グループ編『タイのビジネス・グループ2001年

版』（150家族）〔Brooker Group PLC ed. 2001〕、各種「Who's Who」の類いを参照した<sup>注3)</sup>。入力を行った個別企業の数には金融系企業を含めて計1800社である。

次に、1800社のデータを「究極の所有主」別に整理し直し、その中から外国人企業を排除する。ここで外国人企業と分類しているのは、原則的に外国企業もしくは外国人の株式保有が30%を超える場合を指す（タイ側パートナーがこれを越える場合には、タイ側で集計）。外国人企業を除いた上で、所有主ごとに総資産額と売上高の合計額をそれぞれ求める。銀行・金融・保険会社の場合には、事業収入に投資収入を加えた粗収入を売上高の代替数字とみなす。また、タイでは月刊雑誌『金融と銀行』（*Kan Ngoen Thanakhan*、タイ語）が、上場企業の株式市場価格をベースに、株式保有家族別に上位100までの家族名と合計保有株式時価総額を毎年発表するようになった〔末廣・ネーナパー 2002, 321-323〕。このデータ（1997年）も先のデータに加える。

さて、銀行や金融会社を傘下にもつグループは当然ながら過大の数字となって現われる。銀行の場合には預金などがそのまま資産として計上されているからである。一方、自動車、家電、ビールなどの製造企業グループの場合には、グループ内の製造会社と販売会社で売上高を集計するので二重計算となり、これまた過大評価となる。しかし、固定資産額やグループごとの正味の売上高合計を正確に把握することはきわめて困難である。そこで本データベースでは単純に加算することにした。ただし、総資産額と売上高の業種別のばらつきを補正するために、各グループ・所有主家族ごとに、(1)総資産額の50%、(2)売上高合計額の40%、(3)所有主家族が保有す

る合計株式時価総額の10%を合計したものを「総合得点」として、その得点順に並べ替え、1位から220位までを基本データとした。このようにして検出したグループを、ここでは「220グループ・所有主家族」(以下、220グループ)と呼んでおきたい。その一覧は巻末付表に示したとおりである。

次に、グループごとにさまざまなデータの追加入力を行う。傘下企業の数や業種分布、中核企業の開始年、上場企業の有無などである。また所有主が家族である場合には、その人種、出身地(華人系の場合)、取締役会や経営執行委員会と所有主家族との重なりについてデータを追加する。そして、所有主家族に関する利用可能な『葬式本』、バンコクで販売されている華語新聞に掲載される葬式、婚礼、叙勲、各団体役員就任などの通知広告、各種「Who's Who」の類、筆者自身の聞き取り調査を統合して、所有主家族ごとの詳細な家系図(各人の生没年、最終学歴、タイ名・華語名を含む)、グループ内企業の役職と役割分担、世代を超えた事業の継承に関するマップを作成する<sup>(注4)</sup>。以下に利用する表は、このようにして作成した「220グループの基本データ」と、220グループを含む計250家族の独自の「家系図」をもとに集計したものである。

## 2. 220グループ・所有主家族のマクロ経済的位置づけ

「220グループ」の特徴は次節に譲って、同グループに所属する企業が、タイの大規模企業のなかでどのような経済的地位を占めているのか、あらかじめ確認しておきたい。そのために作成したのが表3と表4である。これらの表は売上高と総資産額について、それぞれ上位100

社と上位1000社を選び、同時に金融系を含む企業全体と、非金融系企業のための2つのグループについて、所有主別に集計した。表3と表4は、1997年時点における企業を、国営・公企業の傘下企業、タイ系家族企業グループ(大半が財閥を形成)、その他タイ系企業(独立系)、外国人企業に分類して整理した、文字通り「所有形態別総括表」も兼ねている。

まず売上高からみると、「220グループ」から国営企業に所属する企業グループや欧米人家族、不明を除いたタイ人・華人系家族企業グループ(209家族)に所属する企業は、上位100社のうち57社、売上高合計額の53%を占めた。1000社に拡大するとその数は644社、58%に達する。一方、興味深いのは外国人企業の地位で、上位100社では30社、売上高合計の29%、上位1000社のうち231社、売上高合計の28%であった。外国人企業の数字は金融機関を除いた非金融系企業に限るとより上昇し、上位100社のうち34社(売上高合計の39%)、上位1000社のうち217社(同33%)になる。

一方、総資産額に目を転じると、特定家族が所有する企業は上位100社のうち68社(総資産合計額の72%)、上位1000社でも666社(同71%)となり、その比重は売上高に占めるそれよりはるかに高いことが判明した。それに対して外国人企業のほうは、上位100社のうち17社(総資産合計額の7%)、上位1000社のうち215社(11%)であり、企業数に比べ、合計総資産額の比率は売上高ベースのそれよりかなり低くなっている。いずれにせよ、第3節以下で取り上げる所有主家族は、タイ上位1000社をとった場合、売上高合計では全体の6割、総資産額合計の7割を占めており、外国人企業を除いた場合、タイ系企



表3A 所有主別企業の売上高分布（1997年，上位100社，上位1000社）

（単位：企業数，100万バーツ，％）

| 所有主分類                     | 企業数 | 上位100社<br>売上高合計<br>(A) | ％     | 企業数   | 上位1000社<br>売上高合計<br>(B) | ％     |
|---------------------------|-----|------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| 国営・公企業傘下企業                | 9   | 382,107                | 15.7  | 21    | 412,271                 | 9.0   |
| タイ系家族企業グループ <sup>1)</sup> | 57  | 1,296,960              | 53.2  | 644   | 2,635,941               | 57.7  |
| その他タイ系企業                  | 4   | 51,092                 | 2.1   | 104   | 244,551                 | 5.4   |
| 外国人企業 <sup>2)</sup>       | 30  | 708,954                | 29.1  | 231   | 1,264,227               | 27.7  |
| 合計<br>(A)(B)(%)           | 100 | 2,439,113<br>53.4      | 100.0 | 1,000 | 4,566,990<br>100.0      | 100.0 |

（出所）筆者の企業データベース1997年より作成。

（注）<sup>1)</sup> タイ系家族企業グループとは、検出した220グループから国営・公企業グループ5つと欧米人系所有主家族3つ、所属先不明3つを除いた、計209家族の傘下企業を指す。<sup>2)</sup> 外国人企業は、原則として出資比率が30%を超えるもの。ただし、タイ側が筆頭株主の場合にはタイ系グループに含める。

表3B 所有主別非金融系企業の売上高分布（1997年，上位100社，上位1000社）

（単位：企業数，100万バーツ，％）

| 所有主分類           | 企業数 | 上位100社<br>売上高合計<br>(A) | ％     | 企業数   | 上位1000社<br>売上高合計<br>(B) | ％     |
|-----------------|-----|------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| 国営・公企業傘下企業      | 6   | 230,012                | 12.7  | 11    | 244,629                 | 6.7   |
| タイ系家族企業グループ     | 57  | 837,394                | 46.3  | 677   | 1,996,334               | 54.9  |
| その他タイ系企業        | 3   | 31,912                 | 1.8   | 95    | 213,151                 | 5.9   |
| 外国人企業           | 34  | 710,130                | 39.2  | 217   | 1,179,201               | 32.5  |
| 合計<br>(A)(B)(%) | 100 | 1,809,448<br>49.8      | 100.0 | 1,000 | 3,633,315<br>100.0      | 100.0 |

（出所）表3Aと同じ。対象企業から銀行，金融会社，保険会社を除く。

業の中で圧倒的シェアを占めていることが判明した。

## 220グループ・所有主家族の特徴と事業展開

### 1. 人種別分布と世代

表5は、「220グループ」の「究極の所有主」の属性を，その人種，世代にもとづいて整理したものである。なおここでいう世代とは，タイに移住定着した最初の人物（始祖）を初代と数

えるのではなく，現在につながる事業を開始した創業者世代を初代と数えている。例えば，2001年に首相に就任したタクシン・チナワットは，1880年代に北タイに定住し，徴税請負業からバンコクとの河川交易，さらには木綿やシルクの衣類製造で財をなした北部財閥チナワット家（丘姓，客家）の4代目にあたる。しかし，現在のSHINグループ（電気通信）は，北タイの本家とは別途に，タクシンが独自にバンコクで創設した企業グループであるため，表5では「創業者が現総帥」というカテゴリーに分類してあ

表 4 A 所有主別企業の総資産額分布 (1997年, 上位100社, 上位1000社)

(単位: 企業数, 100万バーツ, %)

| 所有主分類             | 企業数 | 上位100社<br>総資産額<br>合計(A) | %     | 企業数   | 上位1000社<br>総資産額<br>合計(B) | %     |
|-------------------|-----|-------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|
| 国営・公企業傘下企業        | 12  | 1,879,459               | 18.9  | 21    | 1,917,401                | 14.8  |
| タイ系家族企業グループ       | 68  | 7,119,081               | 71.8  | 666   | 9,170,501                | 70.7  |
| その他タイ系企業          | 3   | 246,154                 | 2.5   | 98    | 504,022                  | 3.9   |
| 外国人企業             | 17  | 676,315                 | 6.8   | 215   | 1,382,100                | 10.7  |
| 合計<br>(A)/(B) (%) | 100 | 9,921,009<br>76.5       | 100.0 | 1,000 | 12,974,024<br>100.0      | 100.0 |

(出所) 表 3 A に同じ。

表 4 B 所有主別非金融系企業の総資産額分布 (1997年, 上位100社, 上位1000社)

(単位: 企業数, 100万バーツ, %)

| 所有主分類             | 企業数 | 上位100社<br>総資産額<br>合計(A) | %     | 企業数   | 上位1000社<br>総資産額<br>合計(B) | %     |
|-------------------|-----|-------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|
| 国営・公企業傘下企業        | 7   | 399,551                 | 13.4  | 11    | 412,656                  | 8.0   |
| タイ系家族企業グループ       | 74  | 2,219,288               | 74.2  | 684   | 3,688,492                | 71.7  |
| その他タイ系企業          | 2   | 33,657                  | 1.1   | 92    | 208,016                  | 4.0   |
| 外国人企業             | 17  | 336,690                 | 11.3  | 213   | 835,117                  | 16.2  |
| 合計<br>(A)/(B) (%) | 100 | 2,989,186<br>58.1       | 100.0 | 1,000 | 5,144,281<br>100.0       | 100.0 |

(出所) 表 3 A に同じ。

る [末廣 1995]

さて表から判明する顕著な特徴は次の2点である。ひとつは、人種別にみると華人系並びに華人系タイ人の占める比率が極端に高いこと。もうひとつは、現総帥がすでに世代交替しており、2代目と3代目以上の合計が計118家族と創業者世代(92家族)を大きく上回っていること。以上の2点である。

まず人種別分布をみると、国営・公企業や政府機関に所属するグループが計5つ存在する(グルンタイ銀行、タイ軍人銀行、タイ石油公団、タイ発電公団、タイ国際航空)。そのほかインドからの移住定着者が3家族(チャンシーチャワ

ーラー、サヤムワーラー、シャー)、欧米人の移住定着者が3家族であった(ベネディット、ハイネック、リンク)。また、タイ人系と確認できたのは計12である。このタイ人系の中には、サイアムセメント社とサイアム商業銀行の2大グループ(傘下企業数は合計296社)に出資し、自らも多数の上場企業に投資している王室財産管理局(Crown Property Bureau)が含まれる。そのほかの家族としては、ビール・酒製販のピロムパクディ家、ホテル・不動産業のシーウィゴーン家、海運のペンチャート家などで、意外と少ないことが判明した。これを除くと残りの194家族(全体の88%)がじつに華人系か華人系

表5 タイ主要家族の人種別分布

| 項目                   | 合計  | %     | 創業者が現総帥 | 2代目 <sup>1)</sup> | 3代目以上 | 不明その他 |
|----------------------|-----|-------|---------|-------------------|-------|-------|
| 華人系                  | 170 | 77.3  | 80      | 81                | 6     | 3     |
| 華人系タイ人 <sup>2)</sup> | 24  | 10.9  | 5       | 11                | 7     | 1     |
| 広義の華人系小計             | 194 | 88.2  | 85      | 92                | 13    | 4     |
| タイ人系                 | 12  | 5.5   | 4       | 6                 | 1     | 1     |
| インド人系                | 3   | 1.4   | 0       | 2                 | 1     | 0     |
| 欧米人系                 | 3   | 1.4   | 0       | 2                 | 1     | 0     |
| 国営・公企業系              | 5   | 2.3   | -       | -                 | -     | 5     |
| 不明                   | 3   | 1.4   | 3       | 0                 | 0     | 0     |
| 合計                   | 220 | 100.0 | 92      | 102               | 16    | 10    |

(出所) 筆者の「主要家族250家族の家系図」, 「1997年企業データベース」などより作成。

(注) <sup>1)</sup> 現在につながる事業の創業者を初代として数える。

<sup>2)</sup> タイに移住定着した始祖から数えて3世代以上たち, かつ「華人性」が希薄なもの。もしくは創業者やその父親が「ルアン」以上(ルアン, プラ, プラヤー)の官位をもち, 国王から欽賜名を下賜された家族。

タイ人であった。

ところで, タイで「華人」と「タイ人」を区別することは, 簡単そうでじつは容易ではない。例えば, 1870年代に事業を開始したワンリー家(陳姓, 潮州系)は, 戦前まで本家筋の遺体は焼かずに中国に移送し, スワトウにある墓に葬っており, 戦後も子孫は中国名をもち, 中国人社会の各種組織(社団)にも参加していた[Choi 1995; 筆者の聞き取り調査, 1981年6月, バンコク]。現総帥のウォラウイ(陳天聰)は創業者から数えて4代目に相当するとはいえ, 彼はタイ人というより「華人」に分類したほうが妥当であろう。その一方, ワンリー家と同時期に来タイし, 世代を超えて同家と婚姻を重ねてきたラムサム家(伍姓, 客家)の場合, 現総帥のバントゥーンは5代目に相当するが, すでに父親のバンチャー(伍班超, 4代目)の時代から中国人社会とは縁を切り, 自らも「タイ人」であることを強調している[末廣 2002b, 194-198]。いずれにせよ, タイでは「華人」と「タイ人」

を区別する客観的尺度は存在せず, 結局は本人や家族が自分たちをどう認識しているかという, 主観的尺度のほうが重要であった。

とはいえ一定の規準は必要なので, ここでは便宜的に次の2つを指標とした。(1)タイに移住してきた始祖から数えて3代目以降を「華人系タイ人」とする。その根拠は, 1953年の兵役法改正で, 父親が中国生まれの華人は軍人・警官に応募する資格がないとした規定にもとづく。逆にいえば, 3代目以降の華人はタイ人と同等の権利を有することになる。(2)父親もしくは本人が戦前, 「ルアン」以上の官位につき, 国王から欽賜名を下賜されて勅任官吏に任命されていた場合も「華人系タイ人」とする。タイでは勅任官吏に任じられると「国王の官吏」となり, 世代や血の濃さに関係なく「タイ人」と認識されるからである。首相や外相を輩出したサーラシン家(黄姓, 海南), ガンナスート家(陳姓, 福建)などは, その代表的な事例である。しかし, こうした規準も流動的であり, 「華人」と

表6 グループ内母胎企業の設定年と業種別分布

(単位:グループ・家族数)

|      | 合計    | 戦前期<br>1945年以前 | 工業準備期<br>1945-59年 | 工業発展期<br>1960-77年 | 構造調整期<br>1978-87年 | 経済ブーム期<br>1988年以降 | 不明  |
|------|-------|----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----|
| 商業   | 25    | 2              | 2                 | 14                | 4                 | 3                 | 0   |
| 金融保険 | 22    | 2              | 9                 | 6                 | 2                 | 3                 | 0   |
| 鉱業   | 1     | 0              | 0                 | 0                 | 0                 | 1                 | 0   |
| アグロ  | 38    | 0              | 5                 | 19                | 7                 | 6                 | 1   |
| 電機電子 | 10    | 0              | 0                 | 4                 | 4                 | 2                 | 0   |
| 重工業  | 36    | 1              | 3                 | 24                | 5                 | 2                 | 1   |
| 軽工業  | 28    | 1              | 3                 | 13                | 8                 | 3                 | 0   |
| 不動産  | 24    | 0              | 1                 | 6                 | 11                | 6                 | 0   |
| サービス | 29    | 1              | 2                 | 10                | 9                 | 6                 | 1   |
| 電気通信 | 7     | 0              | 0                 | 0                 | 6                 | 1                 | 0   |
| 合計   | 220   | 7              | 25                | 96                | 56                | 33                | 3   |
| 分布   | 100.0 | 3.2            | 11.4              | 43.6              | 25.5              | 15.0              | 1.4 |

(出所) 筆者の企業データベースより作成。

「華人系タイ人」の間の境界線はあいまいであることを付記しておきたい。

次に世代をみると、創業者世代は国営企業所属と不明の計10を除いた210家族のうち92家族にとどまり、2代目がじつに102家族、3代目以上も16家族を数えた。ファミリービジネスの世代交替が進んでいる点では、アジア地域の中でぬきんでている。植民地支配を経験した他の東アジア、東南アジア諸国では、財閥や企業グループの形成は戦後になってからであり、韓国でも事業の起点は1950年代、インドネシアの場合は1966年にスハルトが政権を掌握してからであった。したがって、1870年代にまで遡る家族が存在し、かつ彼らが世代を超えて今なお存続している事実は、驚きであるとともに、研究者にとっては貴重な素材でもある。冒頭にも述べたように、チャンドラーは創業者世代のファミリービジネスを「企業者企業」、世代交替が起きた後を「同族支配企業」として区別した。仮に創業者世代で事業が消滅すれば、これは個人

企業やベンチャー企業と変わらない。ファミリービジネスをファミリービジネス(同族支配企業)たらしめている根本的な要件が、創業者の一族が経営支配権を引き継ぐ点にあるとするならば、タイはきわめて興味深い国といえるだろう。この点は第 節の検討事項となる。

## 2. 中核企業の開始年代と業種分布

表6は各グループ・所有主家族ごとの中核企業(母胎企業)の事業開始年と基盤となる業種を整理したものである。表では、タイ経済の発展段階にあわせて、(1)1945年以前、(2)工業準備期1945-59年、(3)工業発展期1960-77年、(4)構造調整期1978-87年、(5)経済ブーム期1988年以降の5つに時期区分してある。簡単にいえば、(1)は中国・シンガポール向け輸出商(いわゆるコメ財閥)と、国内市場向け新興輸入商(保険や映画館・新聞社を兼営)が勢力を誇った時代、(2)は政府の経済統制のもと、中国人商人が共同出資で銀行、金融、保険、金取引、農産物輸出などに進出した時代、(3)は工業化政策の開始に

ともなって、繊維、自動車組立、鉄鋼二次製品など輸入代替産業に進出した時代、(4)は長期不況のもと、アグロインダストリーや重化学工業への事業多角化がみられた時代、(5)は(4)の時代から始まった重化学工業、不動産業、電気通信業、芸能・映画産業が、産業投資の自由化と株式ブームの波にのって本格的な発展を迎える時代と、整理することができる<sup>(注5)</sup>。

表から分かる興味深い事実は、第1に220グループのうち96グループが工業発展期中核企業を立ち上げている点はともかくとして、1960年以前に現在につながる中核企業をすでに発足させたグループが32にも達していること(このことは会社年齢の長さで事業の継続を示す)、第2に88年以降に中核企業を立ち上げた新興グループも33に達すること(ファミリービジネスの新陳代謝の激しさを示す)、第3に非常に幅広い業種に事業基盤が拡充していることの3点である。早くから華人が進出していた商業<sup>(25)</sup>、銀行・金融・保険<sup>(22)</sup>、1970年代に発展をみたアグロインダストリー<sup>(38)</sup>とは別に、重工業<sup>(36)</sup>、不動産業<sup>(24)</sup>、芸能・映画産業、近代小売業を含むサービス業<sup>(29)</sup>、電気通信<sup>(7)</sup>といった新しい産業の数の多さは注目し値しよう。

この分布は、タイの産業構造の高度化やサービス経済化が、ファミリービジネスの事業多角化や継起的な勃興と歩調を合わせてきたことを端的に示している。一方、電機電子、自動車組立、化学、石油化学、医薬などは多国籍企業が支配的な業種であった。しかしにもかかわらず、ファミリービジネスもこの分野に「合弁企業」のかたちで進出を果たし、1980年代半ば以降のタイの重化学工業化の重要な担い手となってきた事実も看過すべきではないだろう[末廣 2000a,

第8章、第9章]

表には示していないが、220グループの「事業多角化」の度合いを別途集計してみた。具体的には各グループを、(1)中核企業の産業とその関連業種にほぼ特化しているグループ(特定産業特化型)、(2)中核産業をベースにひとつかふたつの非関連業種(とくに不動産、金融など)に事業を拡充しているグループ(中核産業+多角化)、(3)相互に関連のない複数の業種・セクターへと投資しているグループ(コングロマリット型)の3つに分類すると、特化型が87(40%)、中核産業+多角化型が106(49%)、コングロマリット型が24(11%)、不明が3であった。つまり、グループ全体の60%以上が他業種に進出していたのである。また、傘下企業の中に不動産事業部門をもっているグループは全体のうち127(59%)を数えた。このことは、既存のファミリービジネスが、政府の重化学工業化政策や経済環境の変化(不動産ブーム、経済の情報化・サービス化)に機敏に対応して、積極的に事業を「多角化」させてきたことを示しており、ファミリービジネスの存続を考える上でのひとつの重要な根拠となる。

## ファミリービジネスの継承

### 1. 財産の相続と事業の継承

ところで、従来のファミリービジネス論では、事業規模が大きくなったり、事業範囲が多角化していき、かつその過程で世代交替がなされると、事業の分割や経営権をめぐる骨肉の争いが生じて、結局ファミリービジネスは停滞するか分裂するという説明がなされてきた。アメリカやインドではこうした事例の報告がなされてい

る [Herman 1981 ; Church 1993 ; 伊藤 1998 ]。一方、タイにおいて支配的な「中国人」系企業の場合には、父系制家族制度のもとで、同一世代の男子のあいだで財産の「均等分割」がなされるために、世代が交替すると家の財産（各成員の持分）は分割され、日本のかつての財閥のように存続しないという見方がなされてきた。また、中国人社会では家の祭祀は長男が継承する（承祀）が、事業については息子や娘婿など経営能力に長ける家族成員に継がせる（承業）ことも多く、家業を長子が伝統的に相続する慣行はみられないという説明もなされてきた [根岸 1943 ; 滋賀 1967 , 114 121 ]

もしそうだとすると、2代目以降のファミリービジネスがサンプルの過半を超えるタイの実態をどのように説明したらよいのか。この点でまず注意すべきは、従来の中国人企業をめぐる議論が彼らの「創業形態」、つまり合股型企業に代表される共同出資形式（joint partnership）の企業の特質と、そこにみられる横の人的ネットワークの形成にもっぱら関心を向け、世代を超えた事業の発展・継承については、じつは検討していない点であろう [根岸 1943 ; 末廣 1993 , 36 39 ]

もうひとつの、そしてより重要な点は、筆者も含めて発展途上国のファミリービジネスや財閥の研究者たちが、家族内に蓄積された「財産の相続」（the inheritance of property）の問題と、家族が所有支配している主要企業の「事業の継承」（the succession of office）の問題の2つを、必ずしも明確に区分してこなかったという事実である。別言すると、仮に親が保有する土地や金融的財産（株式を含む）が均等分割されても、彼が発起した中核事業を子供の誰かが継承し、

「ファミリービジネス総体」を維持するということは十分ありえるからである。この点は財産の相続と事業の継承を「家督」という概念のもとに統合し、かつ「家督・家業・家名の長子相続」が支配的となった日本と、根本的に異なっている点に注意する必要がある [滋賀 1967 , 58 68 ]

そこで、各グループの中核企業や主要企業の取締役会会長、副会長、社長・CEO、総支配人（Managing Director）などの要職を家族の誰が保有し、誰に譲渡したのか、先に述べた家族ごとの「家系図」をもとに確定する作業を行ってみた。その集計結果が表7である。分析の結果によると、「究極の所有主」が家族である209グループのうち、現在の総帥が創業者である事例は92グループであり、不明を除いてすでに世代交替が生じているのが111グループであった。そしてこの111グループのうち、長男が継承している場合がじつに54、長男の病死・事故死のため長男以外が継いだ事例を加えると58グループ（51%）に達した。一方、長男以外の子供による継承は31グループであり、子供のなかでの分割・分業的継承は20グループ、家族間での敵対的な分散・分裂に至っては5グループにとどまっている。また現総帥が創業者であっても、長男に事業の継承をすでに決めていると判断できる事例が、92グループ中すでに24グループに達した<sup>(注6)</sup>。

筆者の集計の根拠は、特定の役職（CEO、社長、総支配人など）にもとづいているので、実際の経営支配権からいえば、「長男の継承」の中にも、長男以外の子供への譲渡や専門経営者が存在する可能性は高い。しかしとはいえ、表は創業者が意図的に長男に事業を譲渡し、戦略

表7 タイ・ファミリービジネスの事業の継承形態 (2000年現在)(N=209)

(単位: 件数, %)

| 番号 | 事業継承の形態                    | 合計   | 華人系  | 非華人系 |
|----|----------------------------|------|------|------|
|    | 創業者が現総帥を兼ねる                | 92   | 85   | 7    |
|    | 創業者が死去, 妻が継承               | 1    | 1    | 0    |
|    | 長男が継承                      | 54   | 48   | 6    |
|    | 長男以外の男子の子供が継承              | 27   | 25   | 2    |
|    | 娘が継承                       | 3    | 3    | 0    |
|    | 娘婿が継承                      | 1    | 1    | 0    |
|    | 創業者の子供間で分割・分業              | 20   | 19   | 1    |
|    | 創業者の親族間で分散                 | 5    | 3    | 2    |
|    | 不明                         | 6    | 6    | 0    |
|    | 合計(A)                      | 209  | 191  | 18   |
|    | 小計(B) <sup>1)</sup>        | 111  | 100  | 11   |
|    | のうち次世代の長男に継承 <sup>2)</sup> | 24   | 24   | 0    |
|    | , 長男から引き継いだ場合              | 4    | 4    | 0    |
|    | 長男が重要と思われる場合 <sup>3)</sup> |      |      |      |
|    | ( , , の合計)(C)              | 82   | 76   | 6    |
|    | /(B)(%)                    | 48.6 | 48.0 | 54.5 |
|    | + /(B)(%)                  | 51.4 | 51.0 | 54.5 |
|    | (C)/(A)(%)                 | 39.2 | 39.6 | 35.3 |

(出所) 筆者の家族データベース, 250家族の家系図にもとづき集計。

(注) <sup>1)</sup> 創業者が死去して, 代替わりが生じている家族の小計。 から の小計。<sup>2)</sup> 例えば, 創業者が取締役会長で, 長男が社長もしくは支配人, あるいは創業者が会長兼社長で, 長男が副会長や副社長, 支配人などに就任している場合。<sup>3)</sup> 長男が病死, 事故死により長男以外に事業が継承された場合など。

的に事業の分散・分裂を回避していることを明確に示しているといえるだろう。

## 2. 専門経営者の登用と事業の規模

一方, 筆者らが最近進めてきたタイの上場企業に関する「経営管理職層」の調査は, 上記の議論とは別の結果を示している。この調査は, 2001年3月にタイ証券取引委員会(SET)に提出された「56/1形式報告書」(株式発行もしくは増資目論見書)にもとづき, 取締役役員, 経営執行委員会メンバー, 部長クラスの合計8000名(435社)のうち, 所有主家族との関係, 年齢, 最終学歴, 過去10年間の経歴が判明する4190名(323社)を対象に, その特徴を整理したも

のである。この作業を担当したネーナパーの集計結果によると, 会長, 社長を含む「取締役役員」のうち内部昇進者(生え抜きと中途採用の合計)は6%にすぎず, 多いのは創業者一族(24%), 上位10大株主でかつ創業者一族以外の主要株主(19%)などであった。ところが目を「経営執行委員会メンバー」に転じると, 内部昇進者の比率は43%にも達し, 創業者一族(9%), 「主要株主」(9%)の比率を大きく上回ったのである。しかも, 家族所有型企業を対象を限っても, 内部昇進者の比率は同様に高く, この事実からネーナパーは, タイの上場企業ではすでに経営者の「内部化」が進んでいると主張した

のである [Nate-napha 2002, 62]

ではこのデータは、タイの企業が「同族支配企業」から「経営者企業」へと転化しつつある趨勢を示しているといえるのかどうか。第1に注意すべき点は、ネーナパーの調査が経営管理職層全体を対象としており、「究極の経営支配権」をだれが掌握しているのかは問題関心の外においている点である。例えば、タイ農民銀行の場合、取締役会メンバーは計14名、経営執行委員会メンバーは計47名を数えたが、取締役会のうち創業者一族(ラムサム家)は会長、社長、役員2名の計4名であり、経営執行委員会の場合には社長と上級部長の2名のみであった(注7)。その結果、ネーナパーの集計では、創業者一族の比率はそれぞれ取締役会が14分の4、経営執行委員会が47分の2となる。しかしその一方、創業者の直系で社長であるバントゥーン・ラムサムが、タイ農民銀行の経営において絶大なる力を行使していることはよく知られた事実であった。したがって、内部昇進者の比率の高さは、家族所有型企業内で所有主家族から専門経営者に「究極の経営支配権」の移転が進んでいることを必ずしも示していないといえよう。

第2に注意すべき点は、表7で示した筆者の調査方法にかかわる問題である。すなわち、表7はあくまで「事業の継承」に注目して全サンプルを整理したものであり、グループの事業規模の大きさは完全に無視していた。一方、事業規模が大きくなり拡大すれば、創業者一族のみで事業を運営することが困難になることは当然であろう。実際、タイの大企業に注目して経営者の実態を調査したローラーたちは、タイ企業における「専門経営者の台頭」を重視する研究成果を発表している [Lawler, Atmiyanandana and

Zaidi 1992]。専門経営者の台頭は、事業規模が大きい金融コングロマリットだけでなく、電気通信などのように技術集約的な新興産業の分野でもみることができた。

そこでやや乱暴であるが、調査対象である220グループの「経営形態」を、おおざっぱに「所有主家族支配型」、「所有主家族と専門経営者とのハイブリッド型」、「専門経営者優位型」(役員に所有主家族が入っているが、社長などキーポストに専門経営者が就いている場合で、「経営者企業」とは限らない)の3つのタイプに分け、同時に総合得点順(総資産額、売上高合計、株式時価総額)に1位から10位、11位から50位、51位から220位の3つの階層に分けて整理しなおしたものが、表8である。

これをみると、じつは事業規模が大きなグループではすでに「所有主家族支配型」は少なく(上位10位内ではTPI/Hong Yiah Sengグループ=リアオパイラット家のみ)、逆に「ハイブリッド型」や「専門経営者優位型」が、上位10位内で9グループ、上位50位内でも29グループを占めている事実が判明した。しかも、上位10グループの合計得点は220グループ全体の58%を占め、さらに50位までとると全体の9割近くにまで達していることが分かる。「究極の所有主」に注目して、グループごとに所有形態と経営形態を検討すると、「所有主家族支配型」の優位は数の上で明瞭であるものの(220グループ中116)、グループの国民経済に占める経済的地位を勘案すると、その重要性はすでに危機以前において下がっていたことが、表から分かるのである。このことは、事業規模の違いをとりあえず無視する「究極の所有主」からみた大量観察のみでは、大規模な企業グループに生じている所有と



表8 総合得点順位別、経営形態別220グループの分布(1997年)

(単位: グループ数, 100万パーツ, %)

| 順位 / 経営形態  | 合計        | 所有主家族支配型<br>狭義の<br>ファミリービジネス | 所有主家族 +<br>専門経営者<br>ハイブリッド型 | 専門経営者優位型<br>公企業所属<br>王室財産管理局 |
|------------|-----------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| 第1位～第10位   |           |                              |                             |                              |
| グループ数      | 10        | 1                            | 5                           | 4                            |
| 総合得点小計     | 3,557,929 | 183,143                      | 2,177,092                   | 1,197,694                    |
| 経営形態別%     | 100.0     | 5.1                          | 61.2                        | 33.7                         |
| 全体の%       | 58.4      | 13.3                         | 75.8                        | 65.0                         |
| 第11位～第50位  |           |                              |                             |                              |
| グループ数      | 40        | 20                           | 11                          | 9                            |
| 総合得点小計     | 1,840,932 | 808,275                      | 512,145                     | 520,512                      |
| 経営形態別%     | 100.0     | 43.9                         | 27.8                        | 28.3                         |
| 全体の%       | 30.2      | 58.9                         | 17.8                        | 28.2                         |
| 第51位～第220位 |           |                              |                             |                              |
| グループ数      | 170       | 95                           | 47                          | 28                           |
| 総合得点小計     | 688,794   | 380,707                      | 182,928                     | 125,159                      |
| 経営形態別%     | 100.0     | 55.3                         | 26.6                        | 18.2                         |
| 全体の%       | 11.3      | 27.7                         | 6.4                         | 6.8                          |
| 合計         |           |                              |                             |                              |
| グループ数      | 220       | 116                          | 63                          | 41                           |
| 総合得点小計     | 6,087,655 | 1,372,125                    | 2,872,165                   | 1,843,365                    |
| 経営形態別%     | 100.0     | 22.5                         | 47.2                        | 30.3                         |
| 全体の%       | 100.0     | 100.0                        | 100.0                       | 100.0                        |

(出所) 筆者の企業データベースより作成。

(注) 専門経営者優位型には、国営・公企業所属のグループ、王室財産管理局所有のサイアムセメント、サイアム商業銀行グループを含める。

経営の変化を十分捉え切れないことを示唆しているといえよう。

## 結 論

本稿では、個別企業ごとに所有主を確認し、グループ・所有主家族の観点からタイにおける企業の所有と経営の特質を明らかにした。その分析結果によると、大中規模の個別企業の大半は特定家族の所有に属し、かつ半数以上が世代を超えて事業を継承する「同族支配企業」であ

った。また、世代交替を終えたグループの半数以上が長男を中心に事業を継承し、家族間の対立や事業の分裂を回避する方法をとっていたことが重要である。同時に、本論では紹介しなかったが、世代ごとの最終学歴をみると、1960年代以前の創業者世代は概ね小卒か中卒(華語学校を含む)、高くてもカレッジ・レベルであるのに対し、後継者の80%以上が大卒以上、それもアメリカなどで学士、MBAなどを獲得した人々で占められていた。ここには創業者が早い時期から子供たちに積極的に教育投資を行い、

経営能力をそなえた人材を，教育制度が不備な外部からではなく家族内で育成し，かつもっとも争いが起きにくいと考えられる「長男」に事業を譲渡することで，ファミリービジネスの事業の継続と発展を図ろうとしてきた強固な「意思」を確認することができる。検出した220グループのうち半数を超える116グループが，「究極の所有主」が所有と経営を支配する「狭義のファミリービジネス型」であった事実は，そのことの現われとみなすことができる。

その一方，「狭義のファミリービジネス」116グループの経済力をみると，220グループ全体の23%を占めるにすぎず，とくに上位10位内では5%でしかなかった。このことは，既存グループの積極的な事業多角化（継続の論理）や，新興のファミリービジネスの絶えざる輩出（新陳代謝の論理）が，タイにおける工業化と産業構造の高度化を「担い手」の側面から支えつつも，他方では，事業規模の大きいグループのあいだでは，すでに「狭義のファミリービジネス」の重要性が大きく低下していることを示している。そして，1997年に始まる通貨・金融危機は，この傾向に拍車をかけたと推測できる〔末廣 2003，263-274〕。実際上位50位内のうち，新聞報道などで経営破綻が伝えられたグループはすでに9を数えた。

したがって次の研究課題は，第1に，2000年の財務データを使って，220グループのあいだでその所有形態，経営形態，経済的地位にどのような変化が生じたのかを確認する作業であろう。そして第2に，とくに上位グループにおける「究極の所有主」と外部経営者，専門経営者（創業者一族に所属する経営者を含む）との関係，つまり「所有するのは誰か」ではなく「経営す

るのは誰か」に関するより緻密な研究である<sup>(注8)</sup>。そのことによって，タイでもチャンドラーが示すような同族支配企業から経営者企業への移行がみられるのか，それとも所有と経営は未分離のまま独自の経営体制が生まれているのか，その点を明確にすることが可能になると思われる。

（注1）タイ上場企業数は，1996年が448社，2000年が433社であるが，両年を通じて所有関係の詳細なデータを入手しえたのは424社である。

（注2）利用した主な企業データソースは，Advanced Research Group Co., Ltd. ed. (1999), Dun & Bradstreet and Business On-Line ed. (1999), Stock Exchange of Thailand (SET) ed. (1997) Brooker Group PLC ed. (2001) SET Investor Information Center 所蔵の各上場企業別年次報告，「56/1形式報告書」など。より詳しい企業データソースの紹介については，末廣（2000b, 118）を参照。

（注3）“Who's Who”については，*Who's Who in Business & Finance*（月刊，1994～97年，タイ語），*Hua Shang*（華商）（隔月刊，1998年～現在，タイ語と中国語），Sida ed. (1988) TPG Group ed. (1997) Veerasak (1996; 2000)，泰國僑団名録編集委員会編（1986），陳慧松編著（1993），陳一平総編輯（2001）などである。

（注4）利用しえたタイ語の『葬式本』は約150冊で，京都大学の玉田芳史氏から多大な協力を得た。記して謝意を表したい。また，華語新聞の広告通知（葬儀・婚礼の場合，当該者の原籍・祖籍，姻戚関係，所有企業の名前とその職位，所属組織・社団などが判明する）は，東京大学社会科学研究所が所蔵する『星暉日報』（日刊）のマイクロフィルム（1960～89年）から主として得たもので，そのデータ数は約2000点である。この作業については，東京大学大学院経済学研究科の細江葉子氏の協力を得た。

（注5）1980年代半ばまでの産業の発展とこれに基盤をもつ財閥系ファミリービジネスの生成と発展については，Suehiro（1989）を参照。

（注6）創業者が経営支配権を握っている92グルー

ブのうち、長男が後継者であることが判明している24グループ以外についてみると、後継者が不明もしくは分散している場合が41グループ、第2位の地位についているのが創業者の兄弟である場合が15グループ、妻が7グループ、甥が2グループ、次男が1グループ、長女が1グループ、妻方の親族が1グループであった。

(注7) Thai Farmers Bank Public Limited Company Form 56/1 Report 1999 (タイ語, 2000年3月, タイ証券取引所提出報告書), 70~93ページの役員名簿より筆者集計。

(注8) 危機後の所有と経営の変化については、付表の第2位タイ農民銀行グループ, 第4位のサイアムセメント・グループ, 第8位のTPIグループ, 第9位のCPグループ, 第17位のSHINグループ, 第21位のセントラル・グループについて, それぞれ実証研究を試みた [未廣編 2002, 第1章, 第2章, 第4章, 第6章, 第7章]

## 文献リスト

### 日本語文献

- 安部悦生 1994. 「チャンドラー・モデルと森川英正氏の経営者企業論」『経営史学』28巻4号.
- 伊藤正二 1998. 「インドにおける財閥分裂の史的意義と経営者企業輩出の可能性の吟味」『アジア経済』第39巻第6号(6月).
- 大泉啓一郎 2002. 「通貨危機と会社法制度改革 公開株式会社法改正の意義と限界」 [未廣編 2002所収].
- 工藤章 1995. 「ドイツ同族企業の運命」『社会科学研究所』(東京大学社会科学研究所)第46巻第4号(1月).
- 滋賀秀三 1967. 『中国家族法の原理』創文社.
- 未廣昭 1993. 「タイの企業組織と後発的工業化 ファミリービジネス試論」小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所.
1995. 「チナワット・グループ タイの情報通信産業と新興財閥」『アジア経済』第36巻第2号(2月).
- 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 東京大学社会科学研究所.

2002a. 「証券市場改革とコーポレート・ガバナンス 情報開示ベースの企業淘汰システム」 [未廣編 2002所収].

2002b. 「金融制度改革と商業銀行の再編 金融コングロマリットを中心に」 [未廣編 2002所収].

2003. 「タイ」星野妙子編『発展途上国のファミリービジネス 資料集』アジア経済研究所. 未廣昭編 2002. 『タイの制度改革と企業再編 危機から再建へ』アジア経済研究所.
- 未廣昭/ネーナバー・ワイラートサク 2002. 「上場企業の所有の変化と経営の実態 究極の所有主とトップマネジメント」 [未廣編 2002所収].
- 根岸侑 1943. 『商事に関する慣行調査報告書 合股の研究』東亜研究所.
- 星野妙子編 2002. 『発展途上国の企業とグローバリゼーション』アジア経済研究所.
- 安岡重明 1998. 『財閥経営の歴史的研究 所有と経営の国際比較』岩波書店.

### 中国語文献

- 陳慧松編著 1993. 『當代泰華名人風采録』上海交通大学出版社.
- 陳一平総編輯 2001. 『泰華事業家人物誌』泰京 晨光出版社.
- 泰國僑団名録編集委員会編 1986. 『泰國僑団名録: 中泰文対照』泰京 群力出版社.

### 英語・タイ語文献

- Advanced Research Group Co., Ltd. ed. 1999. *Thailand Company Information 1998-99*. Bangkok.
- Brooker Group PLC (The) ed. 2001. *Thai Business Groups 2001: A Unique Guide to Who Owns What*. Bangkok.
- Chandler, Alfred D., Jr. 1976. "The Development of

- Modern Management Structure in the US and UK.” In *Management Strategy and Business Development: As Historical and Comparative Study*. ed. Leslie Hannah. London: Macmillan.
1990. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press ( 安部悦生ほか訳 『スケール・アンド・スコープ 経営力発展の国際比較』有斐閣 1993年 ).
- Choi Chi-cheung 1995. “Competition among Brothers: The Kin Tye Lung Company and Its Associate Companies.” In *Chinese Business Enterprise in Asia*. ed. Rajeswary Brown. London: Routledge.
- Church, Roy 1993. “The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History.” In *Family Capitalism*. eds. Geoffrey Jones and Mary B. Rose. London: Frank Cass & Company.
- Claessens, Stijn, Simeon Djankov and Larry Lang 1999. “Who Controls East Asian Corporations?” World Bank Policy Research Working Paper No.2054. Washington, D.C.: World Bank. February.
- Dun & Bradstreet and Business On-Line ed. 1999. *Top 5000 Companies in Thailand: 1999/2000 Edition*. Bangkok.
- Faccio, M. and Larry Lang 1999. “Separation of Ownership and Control: An Analysis of Ultimate Ownership in France, Italy, Spain and U.K.” Working Paper, Chinese University of Hong Kong.
- Herman, E.S. 1981. *Corporate Control, Corporate Power*. New York: Cambridge University Press.
- Lawler, John, Vinita Atmiyanandana and Mahmood Zaidi 1992. “Human Resource Management Patterns in Multinational and Local Firms in Thailand.” *Journal of Southeast Asian Business* Vol.8, No.1.
- Nate-napha Wailerdsak 2002. “Career Formation of Managers in Thailand: A Japanese Benchmark Perspective.” Ph. D. Dissertation of the Graduate School of Economics, the University of Tokyo.
- Sida Somsri ed. 1988. *Phumilang Nak Thurakit Thai (Business Elites Profile)*. Bangkok.
- Stock Exchange of Thailand( SET )ed. 1997. *Thailand Listed Company 1996*. Bangkok: SET.
- Suehiro, Akira 1989. *Capital Accumulation in Thailand 1885–1985*. Tokyo: UNESCO The Centre for East Asian Cultural Studies.
1998. “Modern Family Business and Corporate Capability in Thailand: A Case Study of the CP Group.” *Japanese Yearbook on Business History* Vol. 14: 31–58.
2001. *Family Business Gone Wrong?: Ownership Patterns and Corporate Performance in Thailand*. ADB Institute Research Paper 19. Tokyo: ADB Institute. May.
- TPG Group ed. 1997. *Who’s Who Thailand Executives 1997/98*. Bangkok.
- Veerasak Sonsuwan 1996. *Big Business in Thailand: Profiles of Prominent Thai Business Groups*. Bangkok: AMIC Co., Ltd.
2000. *Super Families in Thailand: Profiles of Prominent Thai Business Groups (Big Business in Thailand Vol.II)*. Bangkok: AMIC Co., Ltd.
- World Bank 1998. *East Asia: The Road to Recovery*. Washington, D.C.: World Bank.
- Wu, Y.L. and C.H. Wu 1980. *Economic Development in Southeast Asia: The Chinese Dimension*. Stanford: Hoover Institute Press.

( 東京大学社会科学研究所教授 )

付表 タイ系財閥, 220グループ・所有主家族総合得点順 (1997年データベース)

(単位: 100万バツ)

| 順位 | 所有 | 経営    | グループ名                     | 家族名            | 華語名, 原籍祖籍 | 主要事業                                       | 総合得点    | 売上高合計   | 総資産額      | 時価総額   | 継承   |
|----|----|-------|---------------------------|----------------|-----------|--|---------|---------|-----------|--------|------|
| 1  | C  | JW    | Bangkok Bank Group        | ソーボンパーニット      | 陳姓, 潮州潮陽県 | FC: 銀行, 金融, 保険, リース, 石油化学, 電気通信, 不動産       | 874,791 | 194,999 | 1,592,994 | 2,942  | s2   |
| 2  | CA | JW    | Thai Farmers/Loxley Group | ラムサム           | 伍姓, 客家    | FC: 銀行, 生命保険, 情報通信 (ロックスレイ), 食品加工, 化学, 不動産 | 546,076 | 139,279 | 980,570   | 798    | s1   |
| 3  | S  | S     | Krungthai Bank Group      | グルンタイ銀行系       | 政府系・公企業   | 商業銀行, 金融                                   | 465,094 | 127,291 | 828,355   |        | -    |
| 4  | T  | PR    | Siam Cement/SCB Group     | 王室財産管理局 (CPB)  | タイ人       | セメント, 石油化学, 金融                             | 332,649 | 238,174 | 474,759   |        | -    |
| 5  | C  | JW    | Ayutthaya Bank Group      | ラッタナラック        | 李姓, 潮州澄海県 | FC: 銀行, 金融, 保険, セメント・タイル (撤退), テレビ放送, 住宅開発 | 325,493 | 91,741  | 577,519   | 375    | s1   |
| 6  | C  | JW    | TCC Group                 | シリワッタナバクディー    | 蘇姓, 潮州澄海県 | 酒・ビール, ホテル, 不動産                            | 252,970 | 117,942 | 411,586   |        | s0   |
| 7  | S  | S     | Thai Military Bank Group  | 陸海軍            | 政府系・公企業   | 商業銀行, 金融                                   | 239,566 | 52,175  | 437,391   |        | -    |
| 8  | C  | FA    | TPI/Hong Yiah Seng Group  | リアオバイラット       | 廖姓, 潮州潮陽県 | 農産物輸出, 石油化学, セメント, 保険, 不動産                 | 183,143 | 67,816  | 311,153   | 4,405  | s1   |
| 9  | C  | JW/FA | CP Group                  | チアラワノン         | 謝姓, 潮州澄海県 | アグロ, 情報通信, 小売                              | 161,602 | 141,145 | 210,288   |        | s3   |
| 10 | S  | S     | PTT Group                 | タイ石油公団 (PTT)   | 政府系・公企業   | 石油精製, 石油化学                                 | 160,385 | 110,825 | 232,110   |        | -    |
| 11 | CA | PR    | FIN/Finance One Group     | チャッカパーク        | 客家        | 金融, 投資グループ                                 | 131,258 | 27,876  | 240,215   |        | s0   |
| 12 | C  | JW    | Phatrasprisit Group       | パットラブラシット      | 劉姓, 潮州潮陽県 | 金融 (BOA), 保険, 不動産                          | 123,271 | 29,458  | 222,976   |        | s0 x |
| 13 | C  | FA    | BMB Group                 | テーチャパイブーン      | 鄭姓, 潮州潮陽県 | FC: 銀行, 金融, 保険, 不動産, 酒・ビール                 | 109,995 | 32,971  | 193,614   |        | s1   |
| 14 | C  | JW    | UCOM Group                | ベンチャロングン       | 許姓, 潮州普寧県 | 情報通信, 冷凍業                                  | 105,098 | 41,764  | 176,405   | 1,896  | s1   |
| 15 | S  | S     | Thai Airways Group        | タイ国際航空         | 政府系・公企業   | 航空サービス                                     | 104,281 | 88,307  | 137,917   |        | -    |
| 16 | C  | JW    | Asia/TPC Group            | ウアチューギアット      | 余姓, 潮州    | 金融, 化学, 不動産                                | 87,373  | 18,118  | 160,239   | 66     | s2   |
| 17 | CA | PR    | SHIN Group                | チナワット, ダーマーボング | 丘姓, 客家    | 情報通信                                       | 79,886  | 48,584  | 118,409   | 12,474 | s0   |
| 18 | C  | FA    | Bangkok Land Group        | ガーンチャナパート      | 黄姓, 潮州普寧県 | 不動産, 宅地開発, テレコム                            | 59,764  | 4,718   | 115,552   | 1,005  | s1   |
| 19 | T  | PR    | Jasmine Group             | ポーターラーミック      | タイ人       | 情報通信, 不動産                                  | 53,790  | 11,346  | 97,385    | 5,586  | s0   |
| 20 | C  | FA    | Soon Hua Seng Group       | ダムヌーンチャンワニット   | 張姓, 潮州普寧県 | アグロ, 農産物輸出, パルプ                            | 52,762  | 34,859  | 77,004    | 3,161  | s0 x |
| 21 | C  | FA    | Central Department Group  | チラーティワット       | 鄭姓, 海南    | 百貨店, ホテル, 不動産, 製造業                         | 52,594  | 48,676  | 65,785    | 2,307  | s2 x |
| 22 | C  | FA    | Mitr Phol/Ban Pu Group    | ウォーングソンギット     | 汪姓, 客家    | 砂糖, 石炭, 発電, ホテル                            | 50,228  | 25,821  | 79,264    | 2,678  | xs2  |
| 23 | T  | FA    | Boon Rawd Brewery Group   | ピロムバクディー       | タイ人       | ビール, 同関連製品, 不動産                            | 49,532  | 78,763  | 36,054    |        | s1   |
| 24 | C  | FA    | Saha Group                | チョークワッタナー      | 李姓, 潮州普寧県 | 産業コングロマリット                                 | 45,590  | 46,458  | 53,960    | 272    | xs3  |
| 25 | C  | FA    | Wanglee/Poon Phol Group   | ワンリー           | 陳姓, 潮州饒平県 | 金融, 不動産, 農産物輸出                             | 43,481  | 13,155  | 76,336    | 508    | s2 x |
| 26 | CA | FA    | Italhai Development Group | ガンナスート         | 陳姓, 福建    | 建築請負, ホテル, 不動産                             | 43,423  | 40,821  | 52,387    | 9,006  | s0   |
| 27 | C  | FA    | Land and Houses Group     | アッサワポーキン       | 馬姓, 潮州潮陽県 | 不動産, 住宅開発                                  | 41,300  | 18,311  | 67,245    | 3,526  | s2   |
| 28 | C  | JW    | Sahaviriya Group          | ウィリヤブラバイギット    | 呉姓, 潮州揭陽県 | 鉄鋼, 情報通信 (Sahaviriya OA Group), 金融, 不動産    | 39,904  | 23,282  | 61,183    |        | xd1  |

| 順位 | 所有 | 経営  | グループ名                     | 家族名           | 華語名, 原籍祖籍   | 主要事業                         | 総合得点   | 売上高合計  | 総資産額   | 時価総額   | 継承    |
|----|----|-----|---------------------------|---------------|-------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 29 | C  | FA  | Ch. Kanchang Group        | トリーサウエート      | 張姓, 潮州揭陽県   | 建設請負, 百貨店, 輸送                | 39,588 | 17,106 | 65,392 | 491    | s 6   |
| 30 | S  | S   | EGAT Group                | タイ発電公団 (EGAT) | 政府系・公企業     | 発電                           | 38,322 | 12,877 | 66,343 |        | -     |
| 31 | C  | PR  | Metro Group               | ラオハタイ         | 劉姓, 台湾      | 化学肥料, 製粉, 鉄鋼, 情報通信, 石油化学, 倉庫 | 37,017 | 35,325 | 45,774 |        | s 0   |
| 32 | CA | FA  | Osothsapha/Premier Group  | オーサターヌクロ      | 林姓          | 製菓, 食品加工, 化学, 不動産            | 35,737 | 32,227 | 45,484 | 1,040  | xs 2  |
| 33 | C  | FA  | Siam Group                | ポンブラパー 1      | 陳姓, 潮州揭陽県   | 自動車組立, 同部品, 鉱山               | 33,979 | 35,851 | 39,278 |        | s 3   |
| 34 | C  | JW  | Siam City/Ayutthaya       | リムソング         | 林姓          | セメント, タイル                    | 33,760 | 25,713 | 46,884 | 323    | s 0   |
| 35 | C  | JW  | Srifuengfung Group        | シーフエンフング      | 鄭姓, 潮州豊順県   | 化学, 板ガラス, タイヤ, 金融            | 32,565 | 23,630 | 46,078 | 744    | ybr   |
| 36 | C  | PR  | MMC Sittipol Group        | リーイッサラヌグーン    | 李姓, 潮州澄海県   | 自動車組立販売 (三菱自動車)              | 31,452 | 38,555 | 31,975 | 424    | s 2   |
| 37 | I  | FA  | Siam Vidhya Group         | チャンシーチャワラー    | インド人        | 金融, ホテル                      | 31,337 | 7,592  | 56,537 | 316    | s 2   |
| 38 | C  | PR? | Thai Life Insurance Group | チャイヤワン        | 侯姓, 潮州揭陽県   | 金融, 保険, 不動産                  | 29,420 | 18,887 | 43,721 | 51     | s 0 x |
| 39 | C  | FA  | Saha-Union Group          | ダラーカーノン       | 陳姓, 潮州普寧県   | 産業コングロマリット                   | 25,836 | 26,166 | 30,739 |        | s 0 x |
| 40 | C  | FA  | Siam Steel Pipe (SSP) Gp. | リーサワットトラグーン   | 李姓, 潮州潮陽県   | 鉄鋼製品, 建設資材, 不動産              | 25,750 | 21,537 | 34,271 |        | s 0   |
| 41 | ?  | JW  | Premier/Pacific Group     | ポングサトン        | 林姓          | 日用品, 家電製販, ホテル               | 24,686 | 17,996 | 34,975 |        | s 0   |
| 42 | C  | FA  | Siam Steel Group (SSG)    | クナーナンタグン      | 丘姓          | 鉄鋼製品, 輸送                     | 17,972 | 13,137 | 25,435 |        | s 1   |
| 43 | C  | JW  | Smart Group               | ウィライラック       | 林姓          | 情報通信                         | 17,274 | 12,333 | 24,513 | 839    | s 1   |
| 44 | C  | FA  | Thonburi Panit Group      | ウィリヤバン        | 李姓          | 自動車組立・販売 (Benz)              | 16,963 | 11,139 | 25,014 |        | s 1   |
| 45 | C  | FA  | Thai Union (TUF) Group    | チャンシリ         | 陳姓, 潮州潮陽県   | アグロ: 水産缶詰                    | 16,681 | 24,816 | 13,418 | 451    | s 0 x |
| 46 | C  | JW  | Wattanawekin Group        | ワッタナウエーキン     | 丘姓, 客家      | 砂糖, 金融, ホテル, 不動産             | 16,468 | 6,057  | 27,995 | 481    | d 1   |
| 47 | C  | JW  | Ngow Hock Group           | タントウワニット      | 陳姓, 潮州饒平県   | 海運, 貿易                       | 15,983 | 11,679 | 22,623 |        | s 0   |
| 48 | C  | FA  | BEC World Group           | マーリーノン        | 徐姓, 客家      | テレビ放送, 芸能                    | 15,765 | 10,599 | 15,952 | 35,495 | s 0 x |
| 49 | C  | JW  | Dusit Thani Group         | ピヤウイ          | 王姓, 海南      | 不動産, ホテル, 精米                 | 15,762 | 9,843  | 23,457 | 965    | d 3   |
| 50 | C  | PR  | NTS Steel Group           | ホールンルアング      | 何姓, 広東高明県   | 鉄鋼製品, 発電, 工業団地               | 15,086 | 5,438  | 25,475 | 1,733  | xs 3  |
| 51 | C  | FA  | Betagro Group             | テーパイシットポング    | 鄭姓, 潮州潮陽県   | アグロ: プロイラー, 食品加工             | 13,944 | 17,096 | 14,211 |        | s 1   |
| 52 | ?  | JW  | TIPCO Group               | サブサーコン        | 馬姓          | アグロ: 果実缶詰, アスファルト            | 13,853 | 10,719 | 18,503 | 3,134  | s 0   |
| 53 | C  |     | Natural Park Group        | チャールタウィ       |             | テーマパーク, 不動産                  | 13,566 | 1,300  | 26,091 |        | s 0   |
| 54 | C  | PR  | Thai Oil                  | チョークワンユーン     | 周姓, 上海江浙    | 石油精製・販売                      | 13,270 | 11,283 | 17,513 |        | s 0 x |
| 55 | C  | FA  | Katin Daeng Group         | ユーウィタヤー       | 余姓, 海南      | 製菓 (マイシン), 精力剤 (ガティンデー), 不動産 | 12,694 | 15,447 | 13,031 |        | s 0   |
| 56 | C  | FA  | Thai Summit Group         | チュンルンルアングット   | 莊姓, 潮州普寧県   | 自動車部品製造, 販売                  | 12,570 | 15,988 | 12,349 |        | xs 2  |
| 57 | C  | JW  | Thai Wah Group            | ホー            | 何姓, シンガポール系 | アグロ: 農産物輸出, 不動産              | 12,184 | 6,172  | 19,431 |        | s 1   |
| 58 | C  | PR  | KPN Group                 | ナロンデート        | 黄姓          | 自動二輪製造 (ヤマハ)                 | 12,079 | 10,899 | 15,438 |        | s 0   |
| 59 | C  | PR  | Krisda Mahanakorn Group   | グリッサダーターノン    | 華人系         | 不動産, 宅地開発, 金融                | 11,791 | 2,521  | 21,566 |        | s 0   |
| 60 | C  | FA  | Ocean Insurance Group     | アッサグン         | 馬姓, 潮州潮陽県   | 保険, ガラス, 不動産                 | 11,291 | 5,632  | 18,077 |        | xybr  |
| 61 | C  | FA  | Sino-Thai Group (STECON)  | チャンウィラグン      | 陳姓, 広肇      | 建築請負, 不動産                    | 11,091 | 11,593 | 12,761 | 735    | s 0 x |
| 62 | C  | FA  | Metro Machinery Group     | ブーラバチャイシー     | 楊姓          | 機械                           | 11,021 | 8,624  | 15,142 |        | s 0   |

| 順位 | 所有 | 経営 | グループ名                    | 家族名          | 華語名, 原籍祖籍 | 主要事業                                | 総合得点   | 売上高合計  | 総資産額   | 時価総額  | 継承     |
|----|----|----|--------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 63 | C  | FA | Thai Roong Ruang Group   | アッサダートン      | 閩姓, 広肇    | 砂糖, 金融, 不動産                         | 10,803 | 8,479  | 14,753 | 347   | s1     |
| 64 | C  | FA | The Mall Group           | アムブット        | 余姓        | 百貨店, 衣類, 不動産                        | 10,280 | 12,715 | 10,387 |       | d1     |
| 65 | C  | JW | Univest Group            | ブンディチャルーン    | 黄姓, 潮州系   | 不動産開発, 大理石                          | 9,664  | 962    | 18,558 |       | s3     |
| 66 | CA | JW | Sarasin Group            | サーラシン        | 黄姓, 海南    | 飲料, その他                             | 9,533  | 12,399 | 9,147  |       | s1     |
| 67 | C  | JW | Phornphat Group          | タンティピパットポング  | 陳姓, 台湾    | アグロ: 果実缶詰, 銀行                       | 9,245  | 1,865  | 16,997 |       | ?      |
| 68 | C  | JW | Capital Rice/STC Group   | ピットポングサー     | 黄姓        | アグロ: コメ輸出, 不動産                      | 9,198  | 11,886 | 8,888  |       | s0     |
| 69 | C  | FA | P Charoenphan Group      | シリモンコンガセーム   | 陳姓, 潮州潮陽県 | アグロ: プロイラー, 飼料                      | 9,127  | 12,341 | 8,354  | 136   | s0     |
| 70 | CA | PR | Siew Group               | ガーンチャナチャーリー  | 黄姓        | 家電製造販売                              | 9,122  | 13,128 | 7,741  |       | d2     |
| 71 | C  | FA | Mankong Kehakan Group    | タングマティタム     | 陳姓, 潮州潮安県 | 不動産開発, 建設請負                         | 8,764  | 2,115  | 15,736 | 503   | s0     |
| 72 | C  | FA | Property Perfect Group   | ンゴウシリマニー     | 呉姓        | 不動産開発                               | 8,705  | 3,970  | 14,233 |       | s?     |
| 73 | C  | JW | Serm Suk Group           | ブラスック        | 盧姓, 潮州潮安県 | 飲料, マクドナルド                          | 8,654  | 13,647 | 6,300  | 447   | s1     |
| 74 | C  | FA | Laemthong Group          | カナータナワニット    | 謝姓, 潮州澄海県 | アグロ: 飼料, プロイラー 製粉                   | 8,163  | 12,176 | 6,508  | 389   | s0 x   |
| 75 | C  | FA | Wankanai Group           | スンフング        |           | 砂糖, 不動産                             | 8,019  | 5,336  | 11,769 |       | s0     |
| 76 | CA | FA | Chintek/Ngan-thawi Group | ンガーンタウィー     | 顔姓, 福建    | 電子部品, 鉱山, ゴム, 不動産                   | 7,948  | 7,069  | 10,185 | 276   | xs 2   |
| 77 | C  |    | CPICO Group              | シーソムブーラナーンノン |           | 不動産開発                               | 7,892  | 4,233  | 12,016 | 1,907 | xs 2   |
| 78 | C  | FA | SP International Group   | ボンブラパー 2     | 陳姓, 潮州揭陽県 | 自動二輪販売 (スズキ)                        | 7,846  | 7,331  | 9,827  |       | s1     |
| 79 | C  | FA | TOA Group                | タングカーラワクン    | 陳姓, 潮州潮陽県 | 化学, ペイント (自動車塗装用)                   | 7,784  | 7,690  | 9,416  |       | xs 3   |
| 80 | C  | PR | Srithai Superware Group  | ルートスミットグン    | 陳姓, 潮州揭陽県 | 陶器セラミック製品                           | 7,718  | 4,839  | 11,344 | 1,102 | s0 x   |
| 81 | T  | JW | Srivikorn Group          | シーウィゴーン      | タイ人       | ホテル (President), 私立学校<br>カーペット, 不動産 | 7,593  | 3,556  | 12,227 | 570   | s-last |
| 82 | C  | FA | Yontrakit Group          | リーヌタポング      | 李姓, 潮州潮陽県 | 自動車輸入販売 (欧州車)                       | 7,419  | 11,410 | 5,710  |       | xs 1   |
| 83 | C  | FA | Tri Petch Isuzu          | ブンスーング       | 林姓, 福建    | 自動車販売 (いすゞ)                         | 7,037  | 9,284  | 6,646  |       | s1     |
| 84 | C  | PR | Film Industries Group    | マハーギットシリ     | 陳姓, 潮州潮陽県 | インスタントコーヒー, 包装用<br>フィルム, 不動産        | 6,643  | 5,412  | 8,886  | 347   | nephew |
| 85 | C  | PR | Srithai Superware Group  | アンウボングン      | 洪姓, 広肇    | プラスチック製品, 不動産                       | 6,528  | 3,996  | 9,859  |       | s0     |
| 86 | T  | FA | Daily News Group         | ヘートラゲーン      | タイ人       | 新聞出版, 金融, 工業団地                      | 6,332  | 2,124  | 10,965 |       | s1     |
| 87 | CA | PR | Siam Chemical Group      | ラッタナラット      | ? 姓, 海南   | 化学製品                                | 6,287  | 6,769  | 7,158  |       | s1     |
| 88 | C  | FA | Summit Autoseats Group   | チュラーンゲーン     | 荘姓, 潮州普寧県 | 自動車部品製造, 販売                         | 6,210  | 8,418  | 5,685  |       | s1     |
| 89 | I  | JW | G.Premjee/Precious Group | シャー          | インド人      | 海運, 貿易, パルプ, 不動産                    | 6,205  | 3,439  | 9,659  |       | s1     |
| 90 | C  | FA | M Thai Group             | ウィーラメーティグン   | 李姓, 潮州普寧県 | 不動産, 投資グループ                         | 6,092  | 595    | 11,707 |       | s0 x   |
| 91 | C  | FA | Hua Kee Group            | ニティワーシン      | 劉姓, 潮州潮陽県 | 製紙, ホテル (Narai), 石油化学               | 6,058  | 5,854  | 7,432  |       | s3     |
| 92 | C  | PR | Bangkok Cable Group      | ナコンシー        | 涂姓        | 電線製造                                | 5,907  | 6,388  | 6,703  |       | s0     |
| 93 | C  | FA | Modern Home Group        | アンカナワッタナー    | 洪姓        | 不動産, 住宅開発                           | 5,520  | 1,304  | 9,802  | 970   | s0     |
| 94 | C  | JW | Amata City Group         | グロマディット      | ? 姓, 客家   | 工業団地, 発電                            | 5,487  | 2,445  | 9,018  |       | s0     |
| 95 | C  | JW | Grammy Group             | ダムロンチャイヤタム   | 黄姓        | 芸能プロダクション                           | 5,460  | 5,471  | 4,864  | 8,399 | s0     |
| 96 | C  | FA | Kwang Soon Lee Group     | チンタムミット      | 秦姓, 潮州普寧県 | 砂糖, ターミナル, 不動産                      | 5,394  | 5,757  | 6,183  |       | xs 1   |

| 順位  | 所有 | 経営  | グループ名                               | 家族名           | 華語名, 原籍祖籍  | 主要事業                         | 総合得点  | 売上高合計 | 総資産額  | 時価総額 | 継承   |
|-----|----|-----|-------------------------------------|---------------|------------|------------------------------|-------|-------|-------|------|------|
| 97  | C  | FA  | Hieng Seng Fibre Group              | テーチャウィブーン     | 鄭姓, 潮州潮陽県  | 製紙, ダンボール紙, 発電               | 5,348 | 4,134 | 7,388 |      | s0 x |
| 98  | C  | JW  | ABICO Holding Group                 | モンコングン        | 華人系        | 食品                           | 5,219 | 5,722 | 5,861 |      | ?    |
| 99  | C  | PR  | Ban Chang Group                     | ピアムボンサーン      | 華人系        | 不動産開発 (Century Park)         | 5,180 | 965   | 9,588 |      | s0   |
| 100 | C  | PR  | Kan Yong Group                      | ポーティウオラクン     | 葉姓, 台湾     | 家電, 機械, 不動産                  | 5,108 | 7,568 | 4,162 |      | s1   |
| 101 | C  | JW  | Sukree=TBI Group                    | ポーティラッタナングーン  | 呉姓, 海南     | 繊維, ガーメント                    | 4,958 | 2,401 | 7,995 |      | s2   |
| 102 | C  | JW  | Kitti Rice/Somprasong Group         | パーニットバクディ     | 陳姓, 潮州潮陽県  | アグロ: コメ輸出                    | 4,954 | 429   | 9,565 |      | s1   |
| 103 | CA | FA  | Kamol Sukosol Group                 | スコソーン         | 陳姓, 潮州系    | 自動車, ホテル, 金融, 不動産            | 4,925 | 5,938 | 5,100 |      | d1   |
| 104 | E  | JW  | Minor Group                         | ハイネック         | アメリカ人      | 日用品販売, ビザ, ホテル               | 4,860 | 4,261 | 6,311 |      | s2   |
| 105 | C  | FA  | Thailand Fishery Group              | ラオトラグーン       | 劉姓         | アグロ: 水産缶詰                    | 4,778 | 6,242 | 4,410 | 764  | s0   |
| 106 | C  | FA  | SEACON Group                        | ソーソートティグン     | 蘇姓, 福建     | 建設請負, 天然ゴム, 不動産              | 4,652 | 898   | 8,585 |      | s2   |
| 107 | C  | FA  | Thai-German Products/Thai Mui Group | リーラーブラチャグン    | 李姓, 潮州揭陽県  | 鉄鋼製品 (ステンレス)                 | 4,623 | 1,806 | 7,802 |      | xs1  |
| 108 | T  | PR? | Thai-German Ceramic                 | ウッティナン        | タイ人        | セラミック製造販売                    | 4,608 | 1,728 | 7,834 |      | s0   |
| 109 | C  | JW  | Wanachai Group                      | サハワット         |            | 木製パネル製造, ベニヤ板                | 4,502 | 2,014 | 7,335 | 286  | sd7  |
| 110 | ?  | JW  | Tuchinda Group                      | トゥーチンダー       |            | 金融, 投資                       | 4,429 | 1,215 | 7,886 |      | s1   |
| 111 | C  | FA  | Country Thailand Group              | テーチャウボン       | 鄭姓, 潮州潮陽県  | 不動産開発                        | 4,369 | 60    | 8,543 | 732  | s0   |
| 112 | C  | FA  | Thai Rat Group                      | ワッチャラボン       | 華人系        | 出版, メディア, 放送                 | 4,362 | 2,872 | 6,426 |      | s0   |
| 113 | C  | JW  | Kamon Kij Group                     | イアムスリー        | 蟻姓, 潮州澄海県  | 精米, コメ輸出, 不動産                | 4,359 | 5,076 | 4,658 |      | s8   |
| 114 | C  | FA  | Jong Stit Group                     | チラブラワットダムロン   | 徐姓, 客家・豊順県 | 繊維, 毛布                       | 4,282 | 3,582 | 5,699 |      | ?    |
| 115 | C  | JW  | Teck Bee Hang Group                 | シンチャルングン      | 李姓, 福建     | アグロ: 水産缶詰, 天然ゴム              | 4,187 | 6,712 | 3,005 |      | ?    |
| 116 | C  | FA  | Wongpaitoon Group                   | ウォンパイトウンピヤ    | 朱姓, 潮州潮安県  | スポーツ靴製造輸出                    | 4,126 | 3,021 | 5,835 |      | s0 x |
| 117 | C  | FA  | Asia Hotel Group                    | テーチャルーウィット    | 呂姓, 海南     | ホテル (Asia Hotel), 不動産        | 4,050 | 1,426 | 6,959 |      | s0 x |
| 118 | C  | FA  | Saha Farms Group                    | チョーティテーワン     |            | アグロ: プロイラー                   | 3,964 | 3,648 | 5,009 |      | s0   |
| 119 | C  | FA  | Surapon Group                       | ウォーングワッタナロート  | 黄姓, 広肇     | アグロ: 水産缶詰                    | 3,867 | 6,675 | 2,384 | 45   | s0   |
| 120 | C  | JW  | Chaiyaporn Rice Group               | クウォンソントム      | 許姓, 潮州澄海県  | アグロ: コメ輸出                    | 3,848 | 8,876 | 595   |      | s0   |
| 121 | C  | JW  | Srithai Food Group                  | チャンタラーヌグン     | 陳姓, 潮州系    | アグロ: 飼料・プロイラー                | 3,793 | 4,029 | 4,362 |      | s1   |
| 122 | C  | PR  | President Rice Group                | パニアングウェート     | 詹姓, 潮州系    | インスタント食品, コメ加工               | 3,752 | 5,337 | 3,195 | 198  | s0   |
| 123 | CA | PR  | Tararom Group                       | キアングシリ        | 姜姓?        | 不動産開発, 保険                    | 3,733 | 2,202 | 5,705 |      | s1   |
| 124 | C  | FA  | Srithepthai Group                   | トライチャックラポップ   | 張姓         | プラスチック製品, 食品加工               | 3,644 | 3,399 | 4,569 |      | s0   |
| 125 | C  | PR  | Alphatec Group                      | アッサワチョーク      | 馬姓         | 電子部品, 半導体製造                  | 3,638 | 1,851 | 5,795 |      | s0   |
| 126 | C  | FA  | OGC Group                           | アオラーン         | 歐姓, 海南     | 造花輸出, 不動産                    | 3,527 | 2,207 | 5,289 |      | s1   |
| 127 | C  | FA  | Phra Nakorn Automobile Group        | チュンサグワンポーンサック | 莊姓         | 自動車販売 (GM/Holder, Adam Opel) | 3,452 | 2,984 | 4,516 |      | s0 x |
| 128 | C  | FA  | Symkong Group                       | ドゥサディーヌラボン    | 張姓, 海南     | 保険                           | 3,446 | 4,254 | 3,350 | 692  | s1   |
| 129 | C  | FA  | Lenso Group                         | ウィーラボン        | 李姓         | 情報通信, 化学品輸入, ガラス<br>不動産      | 3,419 | 2,959 | 4,470 |      | s1   |
| 130 | C  | FA  | Thai Hua Rubber Group               | ギッティボン        | 林姓, 福建     | 天然ゴム輸出                       | 3,411 | 4,680 | 3,078 |      | ?    |



| 順位  | 所有 | 経営  | グループ名                            | 家族名           | 華語名, 原籍祖籍 | 主要事業                                 | 総合得点  | 売上高合計 | 総資産額  | 時価総額  | 継承    |
|-----|----|-----|----------------------------------|---------------|-----------|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 131 | C  | JW  | Lee Feed Mill Group              | リーラシートン       | 李姓, 潮州潮陽県 | アグロ: 飼料, 金融, 不動産                     | 3,375 | 5,235 | 2,561 |       | s 0 x |
| 132 | CA | FA  | Phithan Phanit Group             | チャンタラッサミー     | 陳姓, 福建    | 百貨店, 雑貨輸入, 天然ゴム, パーム油, 冷凍エビ, 不動産     | 3,355 | 4,587 | 3,041 |       | s 1   |
| 133 | C  | FA  | Preecha Group                    | ティラギットポング     | 羅姓        | 不動産開発                                | 3,341 | 950   | 5,655 | 1,337 | s 0   |
| 134 | C  | PR  | Manager Group/ M Group           | リムトーングン       | 林姓, 海南    | 新聞メディア, 情報通信, 投資                     | 3,328 | 1,998 | 5,058 |       | s 0   |
| 135 | C  | FA  | Ban Pong Sugar Group             | パーニットピチェトウォン  | 汪姓, 潮州揭陽県 | アグロ: 砂糖                              | 3,328 | 2,715 | 4,484 |       | s 2   |
| 136 | C  | JW  | EMC Group                        | ウォングコンベンパーブ   | 黄姓        | 建設請負, 機器設営                           | 3,279 | 4,135 | 3,250 |       | s 0   |
| 137 | C  | FA  | Imperial Group                   | ギットルートパイロート   | 金姓, 潮州饒平県 | 百貨店(Imperial), ショッピングセンター, 玩具製造, 不動産 | 3,186 | 2,800 | 4,132 |       | xs 1  |
| 138 | T  | PR  | Union Mosaic Industry Gp.        | ベンチャート        | タイ人       | タイル製造, 海運, 不動産                       | 3,159 | 2,606 | 4,234 |       | xybr  |
| 139 | C  | JW  | Hoontrakun Group                 | フントウラグリーン     | 雲姓, 海南    | アグロ: 水産物, ホテル, 金融                    | 3,112 | 1,043 | 5,345 | 219   | s 1   |
| 140 | C  | JW  | Nation Multi Media Group         | ユンノヨン         | 阮姓, ベトナム  | 出版, メディア                             | 3,105 | 1,573 | 4,860 | 459   | s 0   |
| 141 | CA | JW  | Krungthai Phanit Group           | パーニットチーウ      | 丘姓, 潮州豊順県 | 化学製品輸入                               | 3,053 | 2,146 | 4,333 | 283   | s 2   |
| 142 | C  | JW  | Safari World Group               | キウバイサーン       | 丘姓, 潮州豊順県 | テーマパーク                               | 3,012 | 515   | 5,041 | 2,859 | s 1   |
| 143 | C  | JW  | Thai Textile Industries Gp.      | ブンナムサップ       | 許姓, 潮州澄海県 | 繊維                                   | 2,898 | 3,103 | 3,313 |       | s 0   |
| 144 | C  | FA  | Pranda Jewelry Group             | ティアスワン        | 張姓        | 宝石加工, 輸出                             | 2,864 | 2,400 | 3,807 |       | sd 3  |
| 145 | C  | FA  | Bara Windsor Group               | ウアワッタナサグン     | 余姓, 潮州饒平県 | 化学, 衣類, 金融, 不動産                      | 2,845 | 2,853 | 3,408 |       | s 1   |
| 146 | C  | PR  | Broadcasting Network (BNT) Group | ピーラルート        |           | 放送, メディア                             | 2,611 | 1,999 | 3,622 |       | s 0   |
| 147 | C  | FA  | Modernform Group                 | ウッサナーチット      | 張姓        | 家具, 事務機器, 繊維                         | 2,519 | 2,586 | 2,969 |       | s 0 x |
| 148 | C  | JW  | ONPA Group                       | ブリーチャーウオンワイグン | 黄姓        | ビデオ, CD                              | 2,484 | 1,858 | 3,170 | 1,556 | s 0   |
| 149 | C  | FA  | TCJ Motor Group                  | チャトチュターマート    | 蔡姓?       | 自動車部品製造, 販売                          | 2,430 | 1,733 | 3,176 | 1,492 | s 1   |
| 150 | C  | PR  | MSC (Metro Systems) Gp.          | チャールワチャナ      |           | 情報通信 (Metro から分離)                    | 2,403 | 3,375 | 2,106 |       | s 0   |
| 151 | C  | FA  | Centaco Group                    | ラオウォーラウイット    | 劉姓, 潮州系   | アグロ: プロイラー, 飼料                       | 2,357 | 3,561 | 1,865 |       | s 2   |
| 152 | C  | JW  | King Power Group                 | スタラノン         |           | 関税フリーショップ                            | 2,319 | 3,628 | 1,735 |       | s 0   |
| 153 | C  | FA  | Pakpanang Group                  | アーリーチャルンルート   | 李姓, 福建    | アグロ: 水産缶詰                            | 2,274 | 3,992 | 1,242 | 558   | s 1   |
| 154 | E  | JW  | B. Grimm Group                   | リンク           | ヨーロッパ人    | 商社, エンジニアリング, 発電, 不動産                | 2,239 | 2,880 | 2,173 |       | s 1   |
| 155 | C  | FA  | Seafresh Group                   | ヤンミーウィタヤー     | 謝姓        | アグロ: 水産缶詰                            | 2,198 | 3,197 | 1,838 |       | d 1 h |
| 156 | ?  | JW  | Matichon Group                   | ブンバーン         |           | 出版, メディア                             | 2,195 | 2,580 | 2,280 | 230   | s 0   |
| 157 | CA | JW  | Union Bank of Bangkok            | チョンウィチャーン     | 鄭姓        | 商業銀行                                 | 2,120 | 453   | 3,878 |       | s 4 x |
| 158 | C  | PR  | Rachathani Group                 | ワナーシン         | 林姓        | 病院, 健康産業, ホテル, 不動産                   | 2,088 | 1,630 | 2,872 |       | s 0   |
| 159 | C  | PR? | Castle Peak Group                | ボングチャルム       | 顔姓, 潮州潮陽県 | 衣類製造・輸出                              | 2,064 | 1,595 | 2,517 | 1,678 | s 0   |
| 160 | C  | FA  | Kiang Huat Sea Gull Group        | チョーティワッタナバン   | 莊姓, 潮州普寧県 | アグロ: 水産缶詰                            | 2,037 | 3,532 | 1,248 |       | s 0   |
| 161 | C  | FA  | Asian Seafoods Group             | アモンラッタナチャイクン  | 沈姓, 福建    | アグロ: 水産缶詰                            | 1,943 | 2,908 | 1,525 | 172   | s 0   |
| 162 | C  | FA  | Somboon Group                    | ギッタパーニット      | 葉姓, 海南    | 自動車部品製造, 販売                          | 1,850 | 1,084 | 2,832 |       | xs 1  |
| 163 | C  | FA  | Kow Yoo Hah Group                | クワナーン         | 許姓        | 自動車販売 (いすゞ), ホテル                     | 1,850 | 1,595 | 2,423 |       | s 0 x |

| 順位  | 所有 | 経営 | グループ名                       | 家族名              | 華語名, 原籍祖籍 | 主要事業                      | 総合得点  | 売上高合計 | 総資産額  | 時価総額  | 継承    |
|-----|----|----|-----------------------------|------------------|-----------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 164 | C  | FA | Bai-yoke Group              | バイヨック            | 葉姓, 潮州普寧県 | 不動産開発                     | 1,761 | 339   | 3,250 |       | s 1   |
| 165 | C  | JW | Thai International Products | アディサヤテーパグン       | 張姓?       | 日用品販売, 飲料(ボラリス)           | 1,692 | 1,079 | 2,521 |       | s 0   |
| 166 | C  | FA | Thai Rung Union Car Group   | パアーンチョーク         | 莊姓        | 自動車部品製造, 販売               | 1,687 | 1,167 | 1,932 | 2,544 | s 0   |
| 167 | C  | FA | Huay Chuan Group            | オーバサウオング         | 胡姓, 潮州潮安県 | アグロ: コメ輸出, 天然ゴム           | 1,657 | 2,942 | 961   |       | s?    |
| 168 | C  | FA | Min Sen Machinery           | ウォンシリデート         | 林姓, 潮州潮陽県 | 機械機器                      | 1,629 | 2,823 | 1,000 |       | s 1   |
| 169 | C  | FA | Yip In Tsoi Group           | ジップインソーイ, ラーイルート | 葉姓, 客家    | 金融, 投資信託, 不動産開発           | 1,614 | 1,745 | 1,832 |       | s 2   |
| 170 | C  | FA | Thai Fisheries Group        | マサヤーニット          | 華人系       | アグロ: 水産缶詰                 | 1,597 | 1,784 | 1,766 |       | s 1   |
| 171 | T  | FA | Rajapark Group              | チャルーンラッチャパーク     | タイ人       | ホテル, 不動産                  | 1,578 | 298   | 2,917 |       | s 1   |
| 172 | C  | FA | Uthai Group                 | ラオタンマタット         | 劉姓        | アグロ: コメ輸出                 | 1,555 | 3,069 | 654   |       | ?     |
| 173 | C  | FA | Thong Thai Group            | トーングタイ           | 呉姓, 潮州潮陽県 | 建設機械製販                    | 1,496 | 1,634 | 1,684 |       | s 0   |
| 174 | C  | JW | TN Group                    | チャシントップ          | 馬姓, 潮州潮陽県 | 情報通信(NEC, Nixdorf)        | 1,424 | 1,493 | 1,653 |       | s 1   |
| 175 | C  | PR | Media of Medias Group       | ブンクローング          |           | 情報通信                      | 1,423 | 1,392 | 1,650 | 416   | s 0   |
| 176 | C  | FA | Tanin Industrial Group      | ウィッタヤシリナン        | 林姓, 台湾?   | 家電, 電子部品                  | 1,399 | 1,298 | 1,759 |       | s 0   |
| 177 | T  | JW | Thai Textile/TTL Group      | ブンロン             | タイ人       | 繊維, ガーメント                 | 1,348 | 1,523 | 1,478 |       | s 0 x |
| 178 | C  | FA | Thai Theparos Food Group    | ウィンヤラット          |           | 食品, 調味料                   | 1,330 | 1,242 | 1,546 | 604   | s 0   |
| 179 | T  | FA | S & P Group                 | ライワー             | タイ人       | フードチェーン経営                 | 1,326 | 1,666 | 1,275 | 219   | xd 2  |
| 180 | C  | FA | Nanaphan Group              | タングティボンアナン       | 陳姓        | アグロ: 食用油                  | 1,293 | 2,302 | 744   |       | s 0 x |
| 181 | C  | PR | Ekkarat Group               | ノーイチャイブーン        |           | 電子部品, エンジニアリング            | 1,290 | 992   | 1,787 |       | s 0   |
| 182 | C  | FA | EGV Group                   | ブーンラウオララック       | 辜姓, 潮州系   | 映画館, 百貨店(Welco)           | 1,276 | 2,071 | 895   |       | xs 2  |
| 183 | C  | FA | Chia Meng Group             | マーナタンヤー          | 許姓, 潮州系   | アグロ: コメ輸出                 | 1,269 | 2,060 | 889   |       | s 1   |
| 184 | C  | FA | Siam Alliance Group         | ギッティバラーボン        |           | 映画館, 芸能, ホテル              | 1,231 | 1,222 | 1,484 |       | s 1   |
| 185 | ?  | PR | Toshiba Group               | スリヤサット           |           | 家電(東芝)製造販売, エンジニアリング, 不動産 | 1,145 | 1,965 | 717   |       | s 0   |
| 186 | C  | FA | Pata Department Store Gp.   | スームシリモンクコン       | 蔡姓, 潮州潮陽県 | 百貨店(Pata), レストラン          | 1,124 | 1,492 | 1,054 |       | wf    |
| 187 | I  | FA | D.H.A. Siamwalla Group      | サヤームワラー          | インド人      | 文具輸入販売                    | 1,117 | 1,039 | 1,403 |       | ?     |
| 188 | ?  | FA | Beauty Gems Group           | シーオラタイグン         |           | 宝石加工, 輸出, 不動産             | 1,076 | 1,344 | 1,077 |       | ybr   |
| 189 | C  | FA | Land Mark Group             | シナートガターグン        | 馬姓        | 不動産開発(Land Mark), 建設      | 1,062 | 641   | 1,612 |       | xs 1  |
| 190 | C  | FA | Siam VMC Group              | プレーブリウ・ンガーム      | 陳姓, 客家    | 建設資材, アルミサッシ              | 1,017 | 508   | 1,627 |       | s 0   |
| 191 | C  | JW | Ho Group                    | ホー               | 何姓, ビルマ系  | 宝石加工, 輸出                  | 969   | 499   | 1,539 |       | s 0   |
| 192 | CA | FA | Jawarad Group               | ラッタグン            | 陳姓, 潮州澄海県 | 薬販売, 不動産                  | 956   | 1,273 | 873   | 98    | s 1   |
| 193 | C  | FA | Sawang Export Group         | マニーバイロート         | 馬姓        | 宝石加工, 輸出                  | 923   | 995   | 1,029 | 105   | s 1   |
| 194 | C  | FA | Prayoon Group               | リバタパンロップ         | 蕭姓        | 建設請負                      | 914   | 1,302 | 787   |       | ?     |
| 195 | C  | JW | Monterey Group              | テーチャスギット         | 鄭姓, 潮州系   | 銅線製造, ファーストフーズ            | 791   | 427   | 1,241 |       | s 1   |
| 196 | C  | FA | City Sports Group (CSR)     | ナワバン             | 蘇姓, 福建    | 不動産開発                     | 760   | 82    | 1,455 |       | s 1   |
| 197 | C  | FA | Thai Nakhorn Pattana Gp.    | ウィーラプーチョング       |           | 製薬, 医療機器, 不動産開発           | 745   | 673   | 952   |       | s 0 x |

| 順位  | 所有 | 経営 | グループ名                    | 家族名          | 華語名, 原籍祖籍 | 主要事業                         | 総合得点 | 売上高合計 | 総資産額  | 時価総額 | 継承    |
|-----|----|----|--------------------------|--------------|-----------|------------------------------|------|-------|-------|------|-------|
| 198 | CA | FA | Charn Issara Tower Group | イッサラ         | 華人系       | 不動産, アスファルト, 工業団地 ( Ban Pu ) | 744  | 89    | 1 416 |      | s 0 x |
| 199 | CA | FA | British Dispensary Group | ウォーングワーニット   | 黄姓, 海南    | 製薬 ( 蛇印 ), 化粧品, 不動産          | 707  | 840   | 742   |      | xs 2  |
| 200 | CA | JW | Universal Food Group     | ナンターピワット     | 李姓        | インスタントコーヒー, 銀行               | 704  | 777   | 787   |      | s 2 x |
| 201 | C  | FA | C. Thong Group ( COSMO ) | マハーダムロングン    | 呉姓, 海南    | 銀行, 不動産開発                    | 666  | 973   | 445   | 540  | xs 1  |
| 202 | C  | FA | Seng Thong Rice Group    | アッサウィンウィチット  | 馬姓, 潮州潮陽県 | 精米, コメ輸出, 金融                 | 483  | 464   | 522   | 362  | s 1   |
| 203 | C  | FA | Tantraphan Group         | タントラーノン      | 陳姓, 潮州澄海県 | 百貨店, 不動産                     | 368  | 535   | 307   |      | xs 1  |
| 204 | C  | JW | Mah Boonkrong Group      | ブーラグン        | 馬姓, 広肇    | アグロ: コメ輸出, 酪農                | 286  | 126   | 421   | 254  | xs 3  |
| 205 | C  | PA | RS Promotion Group       | チェートチョーティサック | 岳姓        | 芸能, CD, DVD 販売               | 261  | 470   | 145   |      | s 0   |
| 206 | C  | JW | Bangkok Rice Group       | ゴーラピンターノン    | 呉姓, 潮州潮安県 | アグロ: コメ輸出                    | 222  | 366   | 151   |      | s 0   |
| 207 | E  | FA | Italasia Group           | ベネデッティ       | イタリア人     | 家電販売 ( Electrolux AB )       | 165  | 143   | 216   |      | s 1   |
| 208 | CA | JW | Setthapakdi Group        | セータバクディ      | 廖姓, 潮州澄海県 | 金融                           | 117  | 293   |       |      | s 6   |
| 209 | C  | PR | Wattachak Group          | ボンサーティット     | 呉姓, 潮州潮安県 | 出版, メディア                     | 24   |       |       | 239  | s 0   |
| 210 | C  | JW | Chansue Group            | チャンスー        | 陳姓, 潮州饒平県 | 自動車販売 ( いすゞ ), 投資            | 0    |       |       |      | s 1   |
| 211 | CA | PR | Chatikawanit Group       | チャーティカワニット   | 蘇姓, 福建    | 建築設計                         | 0    |       |       |      | s 0   |
| 212 | C  | JW | Mahaguna Group           | マハーグン        | 張姓, 潮州潮安県 | 砂糖, 酒造, 金融                   | 0    |       |       |      | s 1   |
| 213 | CA | PR | Nimmanhemim Group        | ニムマーンヘーミン    | 林姓, 潮州系   | 金融, 不動産                      | 0    |       |       |      | xs 1  |
| 214 | T  | JW | ITF Finance Group        | バンヤーラチュン     | タイ人       | 金融                           | 0    |       |       |      | ?     |
| 215 | CA | FA | Thephawong Group         | ウォンワン        |           | タバコ, 鉱山, 木材, コーヒー            | 0    |       |       |      | s 1   |
| 216 | C  | FA | Mitr Kaset Group         | ウォンワッタナシン    | 汪姓, 客家    | アグロ: 砂糖                      | 0    |       |       |      | s 0   |
| 217 | CA | JW | Phinitchonkadi           | ピニットチョンカディー  | 陳姓        | 金融 ( Laem Thong Bank )       | 0    |       |       |      | ?     |
| 218 | CA | JW | Thai Danu Bank           | ブラチュアアップモ    | 林姓        | 金融                           | 0    |       |       |      | ?     |
| 219 | C  | FA | Vanich Group             | ワーニット        | 葉姓, 福建    | アグロ: パームオイル                  | 0    |       |       |      | ?     |
| 220 | C  | FA | Robinson Department      | ウェーチャスパーボン   | 麥姓        | 百貨店                          | 0    |       |       |      | ?     |

(出所) 末廣昭「1997年企業データベース」, 「220主要家族の基本データと家系図」, 末廣の現地調査より作成。

- (注) (1) 所有主の人種・機関: C 華人系, CA 華人系タイ人, I インド人, E 欧米人, T タイ人, S 公企業・政府系機関。  
(2) 経営体制: FA 所有主家族支配型; JW 所有主家族+専門経営者ハイブリッド型; PR 専門経営者優位型。  
(3) 総合得点が0となっている家族は, データが不備のため集計しなかったもの。  
(4) 主要事業のFCは「金融コングロマリット」をさす。