

バンコク銀行グループ (I)

——タイの金融コングロマリット——

すえ ひろ あきら
末 廣 昭

はじめに

- I バンコク銀行グループの現況
- II 亜洲信託グループの形成
- III バンコク銀行グループの形成 (以上, 本号)
- IV バンコク銀行グループの所有と経営 (以下, 次号)
- V バンコク銀行グループの再編

はじめに

バンコク銀行グループは、製造業コングロマリット(複合企業)のサイアムセメント・グループ(Siam Cement Group)、アグロインダストリーに基盤を置くCPグループ(Charoen Pokphand Group)とともに、タイを代表する財閥である。また、グループの中核をなすバンコク銀行(Bangkok Bank Ltd.)は、東南アジア最大の商業銀行であり、同時にグループ全体の経済規模も、タイでは絶えず1位、2位を争うほどの巨大さを示している。

もともと、発展途上諸国のビジネス・グループを紹介する本シリーズで、バンコク銀行グループを取り上げる理由は、単に彼らがタイで屈指の経済規模を誇ってきたからだけではない。むしろ、筆者が同グループを選ぼうとする理由は、次のような特徴を備えているからである。

その第1は、バンコク銀行グループが、タイのみならず、東南アジアを代表する「金融財閥」であるという点である。香港・シンガポールを除い

た場合、アジア諸国の財閥、もしくはビジネス・グループは、その多くが製造業や商業・サービス業を基盤として登場してきた(注1)。のちに金融部門へ進出するグループは他の諸国にも多いが、そもそもの母体企業を商業銀行に置く事例は、じつは意外と少ないのである。そうした中で、タイでは早くから商業銀行が核となって財閥を形成し、さらに複数のセクターにまたがる「金融コングロマリット」を形成してきた(注2)。したがって、バンコク銀行グループの検討は、こうした独自の発展パターンを知るうえで格好の事例を提供していると思われる。

第2は、同グループが基本的には、故チン・ソーポンパニット(陳弼臣[Chin Sophonpanit]。1910~88年)とその一族の「ファミリービジネス」として、発展を遂げてきた事実である。タイ生まれの潮州系華人であるチンが、貿易、為替、保険などの分野でいっせいに事業を興すのは、第2次大戦後のことであり、また、バンコク銀行(1944年設立)の総支配人に任命されるのは52年であった。その後、チンは同行の総支配人・社長(1952~77年)、会長(73~83年)、名誉会長(84~88年)として、文字どおりバンコク銀行に君臨してきた。一方、チンの次男であるチャートリー(陳有漢)は、副社長を経て、1980年から現在まで同行の社長を務めている。これとは別に、エイシア・クレジット社(Asia Credit Ltd.)、バンコク・ファー

『アジア経済』XXXIII-1 (1992.1)

スト投資信託会社(Bangkok First Investment & Trust Ltd.)、バンコク保険会社(Bangkok Insurance Co., Ltd.)など主要傘下企業の経営支配権も、例外なくチンの息子たちが掌握している。

その結果タイでは、バンコク銀行とその傘下企業は、しばしばチンとその一族(ソーポンパニット家)の事業として理解されている。事実、これを裏付ける資料も多い。したがって、仮にファミリービジネスを、家族・同族が事業を所有し、運営し、その果実を家族内部に留保する経営形態と理解するならば、同グループの展開はそうした試みのひとつを示しているといえよう。

第3は、同グループが、一方でファミリービジネスの企業形態を維持しながら、他方で他のグループに先駆けて事業内容や経営組織の改革を推進してきた、という事実である。確かにチンは、1950年代から70年代初めにかけて、時の政治的権力者と密接な関係を結び、さらにアジア域内の華僑と広範なネットワークを構築することで、急速な成長を実現してきた。いわゆる「華僑商法」に従ったわけである。しかし、同時に看過すべきでないのは、チンが早い時期から、銀行業務の近代化、家族外からの人材の登用、傘下企業の株式公開などを推進してきた点である。また、そうした試みがあったからこそ、同グループは短期間のうちに、タイ最大の「金融コングロマリット」へ発展することができたともいえよう。

なお、第2の点と第3の点は、一見矛盾するように見えるかもしれないが、じつはそうではない。というのも、既存の家族企業論や「華僑経営論」に従うのではなく、ファミリービジネスは、一国の政治・社会構造や経済政策の変化に応じて「変わるもの」であり、また、これを変える経済主体がタイにも登場しつつあるという観点に立つ

ならば、バンコク銀行グループの発展は、きわめて興味深い事例を提供しているからである(注3)。換言すれば、同グループは、タイの華僑・華人がどのようにファミリービジネスを「発展」させ、そして「変革」してきたのかを具体的に示す好個の事例とみなすことができた。本稿で同グループを取り上げる最大の理由も、じつはそこにある。

ところで筆者は、かつてバンコク銀行自体に焦点をあて、報告を行なったことがある(注4)。今回改めて紹介するにあたって、グループ全体としての生成・発展と、1980年代以降の再編過程についても分析するように努めた。具体的には、第I節でグループ全体の現況を概観し、第II節でチンの略歴とグループの前身にあたる「亜洲信託グループ」(Asia Trust Group)の形成過程を追跡する。さらに、第III節と第IV節では、グループの発展過程とその「所有と経営」の構図を明らかにし、第V節では、1980年代半ばから始まるタイ経済の劇的な構造変化に対する彼らの対応過程を分析する予定である。

(注1) たとえば、シンガポールのOCBCグループやUOBグループが「金融財閥」に相当する。岩崎育夫『シンガポールの華人系企業集団』アジアを見る眼81 アジア経済研究所 1990年、参照。

(注2) タイの金融コングロマリットの形成については、次の文献を参照。Suehiro, Akira, *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, 東京, UNESCO, The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989年, 第5, 7章。

(注3) タイ財閥の経営改革の試みと政治経済社会構造の変化については、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、参照。

(注4) Suehiro, Akira, "Bangkok Bank: Management Reforms of a Thai Commercial Bank," *East Asian Cultural Studies*, 第28巻第1~4号, 1989年3月, 101~125ページ/末廣・南原 前掲書 第3章も参照のこと。なお、同じ視角からバンコク銀行の事

業展開を詳しく紹介したパイオニア的研究として、パンサクの次の論文がある。Phansak Winyarat, "Kan Tosu khong Chin Sophonpanit kap Thanakhan Ananikhom" [チン・ソーポンパニットの植民地銀行に対する闘争], *Phu Chatkan* [経営者], 第4巻第46号, 1987年7月, 96~111ページ。

I バンコク銀行グループの現況

1. タイ系財閥の売上高上位10大グループ

第1表は、タイにおける主要財閥(外国人系企業グループを除く)のうち、売上高(もしくは営業収入)合計額を規準に、上位10大グループを抽出したものである。ただし、売上高合計額の数字は、1979年と88年の数字ではそれぞれ算出根拠が異なっているので、注意を要する(表の注記を参照)。また、第1表では政府系企業グループ、たとえば、クルンタイ銀行グループ(Krungthai Bank Group)な

どはリストから外してある(注1)。

さて、過去10年間のタイ系財閥上位10大グループの推移を見ると、いくつかの特徴を見いだすことができた。

第1に、過去10年間、タイをとりまく国内外の経済環境は激変したが、上位のタイ系財閥の顔ぶれにはほとんど変化が見られなかった。タイ最大の石油精製会社であるTORC社(Thai Oil Refinery Co., Ltd.)の最大株主チョウ・チョークワンユー(周光榮)が、その株式を公企業であるタイ石油公団(Petroleum Authority of Thailand: PTT)に売却したため、1988年にはチョウのグループは姿を消し、代わりにサハ(Saha. 消費財)やサハユニオン(Saha Union. 繊維, スポーツシューズ)などのグループが著しい成長を遂げたという変化は存在する。しかし、順位に入れ替えはあるものの、既存の財閥が引き続き重要な地位を占めている事実

第1表 タイ系財閥上位10大グループ(売上高, 1979, 88年)

(単位: 社数, 100万バーツ)

1979				1988			
順位	グループ名	傘下企業	売上高	順位	グループ名	傘下企業	売上高
1	サイアムセメント・グループ	44	8,969	1	サイアムセメント・グループ	70	40,802
2	バンコク銀行グループ	72	7,367	2	バンコク銀行グループ	...	39,729
3	サイアムモーターズ	42	7,031	3	CPグループ	225	30,906
4	CPグループ	32	6,157	4	タイ農民銀行グループ	...	23,304
5	メトロ・グループ	17	5,389	5	サイアムモーターズ	38	17,983
6	チョークワンユー・グループ	12	4,939	6	サハ・グループ	212	15,944
7	BMBグループ	83	3,879	7	メトロ・グループ	25	15,090
8	チャイヤポーン・グループ	4	3,286	8	BMBグループ	...	13,439
9	タイ農民銀行グループ	52	3,143	9	サハユニオン・グループ	33	13,042
10	ブンロート・グループ	5	2,144	10	スックリー・グループ	14	12,752

(出所) 1979年: Suehiro, Akira, *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, 東京, UNESCO, The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989年, 338~339ページ。

1988年: 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 317ページ。

(注) (1) 売上高合計は、1979年の場合には、グループの特定家族、傘下企業が関連企業に出資する比率を、当該企業の売上高に乘じ、その総和を求めたもの。1988年の場合には、傘下企業の売上高合計を単純に合計したものを指す。

(2) 傘下企業数は、筆者の調査。売上高は、数字が判明する企業のみ合計金額。

(3) ...は不明。

は、この間、彼らが新しい環境に素早く対応してきたことを示唆している。

第2に、各財閥の特徴をその主たる事業基盤で分類すると、1979年は、製造業グループ4(サイアムセメント、サイアムモーターズ [Siam Motors], チョークワンユー [Chawkwanyu], ビールのブンロット [Boonrot]), アグリビジネス・グループ3(CP, メトロ [Metro], チャイヤポーン [Chaiyaphon]), 金融コングロマリット3(バンコク銀行、タイ農民銀行 [Thai Farmers Bank], バンコク・メトロポリタン銀行 [Bangkok Metropolitan Bank: BMB]) という分布を示した。一方、1988年の場合には、製造業グループ5、アグリビジネス・グループ2、金融コングロマリット3であり、とくに金融コングロマリットの3大グループは、依然として上位10大グループに含まれている。

そうした状況の中で、バンコク銀行グループが、タイ系財閥の中では売上高(営業収入)で見ても、絶えず第2位を占めてきたことに注目しておきたい。と同時に、総資産合計額で見ると、同グループの地位は突出していた。ちなみに、彼らの1988年における総資産合計額は、3844億 バツ 。売上高のトップであるサイアムセメント・グループの約13倍に相当する。また、他の金融コングロマリ

ットと比較しても、同グループは、タイ農民銀行グループ(1768億 バツ)の2倍以上、BMBグループ(605億 バツ)の6倍以上の総資産合計額を誇っていた^(注2)。したがって、バンコク銀行グループは、今日タイ最大の財閥を形成していると見て大過ないであろう。

2. バンコク銀行の地位

バンコク銀行グループの中核に位置し、同時にグループの出資会社の役割も果たしているのが、バンコク銀行である。同行は、1944年に設立された後、52年にチンが総支配人に就任することにより、急速な成長を遂げるに至った。その発展過程は、後掲の第5表に端的に示されている。なお、1975年の時点でタイには計30行(タイ系20行、外国系10行)の商業銀行が存在したが、同年、バンコク銀行は1行で、預金総額の34 $\%$ 、貸付総額の41 $\%$ をそれぞれ占めるほどの「マンモス銀行」へと、すでに成長していた。

また、バンコク銀行は東南アジア全域で見ても、最大の総資産額を誇る商業銀行であった(1990年現在)。第2表は、その点をアメリカ情報誌『バンカー』で確認したものである。参考のために掲げた日本の第一勧業銀行と比較すると、バンコク銀行の数字はその20分の1にすぎず、世界ラン

第2表 アジア諸国の商業銀行(1990年)

(単位:100万ドル)

銀行名	国名	資産	資本金	税引前利益
Bangkok Bank	タイ	20,585	1,062	303
DBS Bank	シンガポール	19,242	1,717	232
Bank Negara Indonesia	インドネシア	11,739	364	79
Malayan Banking	マレーシア	11,436	663	137
Philippine National Bank	フィリピン	2,688	249	93
第一勧業銀行	日本	426,855	14,766	1,525
Bank of Soel	韓国	54,455	1,515	83

(出所) *Banker*, 第89号, 1991年7月。

(注) 各国とも総資産額が最大の銀行を掲げている。フィリピンのみ1989年の数字。

キングもなお233位と、決して大きくはない^(注3)。しかし、東南アジア地域に限っていえば、同行の総資産額は第1位である。しかも、シンガポールのDBS銀行、インドネシアのバンク・ヌガラ(Bank Negara Indonesia)、マレーシアのマラヤン銀行(Malayan Banking)が、それぞれ政府系銀行であることを勘案するならば、民間商業銀行としての同行の経済規模は、抜きん出た存在であることが確認できるであろう。

3. バンコク銀行グループの現況

ところで、バンコク銀行グループの全容を正確に把握することは、必ずしも容易ではない。その理由は、同グループが、(1)バンコク銀行が出資する多数の傘下企業群(金融業、製造業、商業・サービス業)の他に、(2)ソーポンパニット一族が所有・支配する家族投資会社、中核金融会社が主として出資する企業群、(3)同一族の家族成員が、個人として出資する企業群、(4)バンコク銀行や同一族

第3表 バンコク銀行グループの主要傘下企業(1990年)

商業銀行 Bangkok Bank (1944)*	製 造 業 Bangkok Polyethylene (1989) Green Spot (Thailand) (1953) ソフトドリンク K. P. Sugar (1986) K. T. Sugar (1986) National Fertilizer (1982) Teijin Polyester (Thailand) (1967) Tuntex (Thailand) (1988) ポリエステル Union Textile Industries (1977)*
ファイナンス・カンパニー、投資信託 Asia Credit (1969)* Asia Securities Trading (1974)* Asia Sermkij (1973) Bangkok First Investment & Trust (1969)* Bangkok First Tokai (1973) Bangkok Home (1969) Bangkok Nomura International (1970) Lila Finance & Securities (1969) Taksin Finance (1972) Thai Financial Syndicate (1952) Union Asia Finance (1969)*	商業・サービス Berli-Jucker 商社 建設・ホテル・不動産 Asia Warehouse (1951) 倉庫 Bamrungrad Hospital (1975)* Bangkok Apartment (1965) Bangkok Intercontinental ホテル Krungdhep Warehouse (1961)* 倉庫 Thai Ohbayashi (1974) 建設 City Realty 不動産 家族投資会社 Sophonpanich (1952) Chatri Sophon (1966) Chai Wattana (1970) Wattana Charn (1970) Wattana Chotchoy (1970) Wattana Chote (1970) Wattana Cherdchu (1970) Robinchan Investment (1970) CR Investment (1970) Sophon Investment (1973)
生命保険・損害保険 Bangkok Insurance (1947)* Bangkok Life Assurance (1951) Safety Insurance	
クレジット、リース業 American Express (Thai) (1981) Asia Sermkij Leasing Bangkok Mitsui Commercial Leasing (1988) Thai Oriental Leasing (1978)	
情報・通信・電子 Bangkok Telecom (1979) Datamat (1968) Processing Center (1988)	

(出所) Advanced Research Group of Companies 編, *Thailand Company Information: 1990—1991*, 全2巻, バンコク, A. R. Business Consultant Co., Ltd., 1991年, その他の資料より筆者作成。

(注) * 上場会社。不動産関係の企業は多くが不明。かっこの西暦は設立年を表わす。

が、香港、シンガポール、マレーシアなどで広範囲に展開している海外事業会社など、さまざまな「サブ企業群」によって構成されているからである。

したがって、グループ内の正確な傘下企業数を示すデータも、信頼に値する企業調査も、今のところは提示されていない^(注4)。バンコク銀行が、『年次報告』(1990年版)の中で関連企業として掲載しているのは、同行が20%以上出資する16社(国内12社、海外4社)のみであり、これは実態を反映しているとは到底いい難い^(注5)。

筆者が、バンコク滞在中(1981~83年)に行なった調査によると、1979年時点における同グループの傘下企業数は、国内106社、国外39社の計145社であった。また、国内傘下企業の業種別内訳は、銀行1行、金融・投資・投資信託52社、保険2社、製造業26社、商業・倉庫・海運・サービス業25社である^(注6)。その後、1980年代に、同グループは、クレジット・リース業、情報・コンピュータ関連、合成繊維、石油化学産業などに積極的に進出し、同時に海外での事業も拡大しているので、傘下企業の数はずっと増加したものと推測される。なお、第3表は1991年時点で最新の『タイ企業データ集』^(注7)などにもとづいて、バンコク銀行グループが関与する主要企業の一覧を、参考のために示したものである。

筆者のかつての調査と第3表から判明するバンコク銀行グループの主な特徴を整理しておく、概ね次のようになるだろう。

第1は、バンコク銀行グループが、きわめて広範囲な分野にまたがる「コングロマリット型財閥」を形成している点である。具体的には、金融だけでなく、石油化学・電子・繊維・砂糖・食品・酒造・化学肥料などの製造業、貿易・倉庫・海

運・不動産などの商業・サービス業などにまたがる事業展開がそれである。

第2は、にもかかわらず、金融分野(商業銀行、ファイナンス・カンパニー、投資信託、保険)が全体の事業に占める地位が著しく高いという事実である。1979年時点の筆者の調査によると、国内傘下企業106社のうち金融関係の計55社が総資産合計額に占める割合は、じつに96%に達した。いうまでもなく、その大半はバンコク銀行(全体の72%)が占めている。また、同グループの傘下には、1990年現在、タイ最大の保険会社であるバンコク保険会社、非商業銀行系金融機関の総資産合計額の約1割を占めるといわれる3大金融会社(エイシア・クレジット社、ユニオン・エイシア・ファイナンス社[Union Asia Finance Ltd.], エイシア・セキュリティーズ・トレーディング社[Asia Securities Trading Co., Ltd.])などが含まれる。その意味では、バンコク銀行グループは、著しく金融部門に特化した財閥であるということができよう。彼らを「金融コングロマリット」と名づける所以である^(注8)。

(注1) 他を含めたタイ系財閥の主要指標・実績のリストについては、次の文献を参照。Suehiro, *Capital Accumulation.....*, 333~342ページ/末廣・南原 前掲書 316~317ページ。

(注2) 末廣・南原 同上書 317ページ。

(注3) *Banker*, 第89号, 1991年7月, 89ページ。

(注4) アメリカのコンサルタント会社の調査(1980年)によると、ソーボンパニット一族の海外を含めた事業は約140社と報告されている。*Nation*, 1981年10月20日。

(注5) Bangkok Bank Ltd., *1990 Annual Report*, バンコク, 1991年, 54ページ。

(注6) Suehiro, *Capital Accumulation.....*, 250, 291~295ページ。

(注7) Advanced Research Group of Companies 編, *Thailand Company Information: 1990-1991*, 全2巻, バンコク, A. R. Business Consultant Co., Ltd., 1991年。

(注8) この点、タイの「金融コングロマリット」は、銀行と産業の合体であるドイツ型金融資本とも、また、多国籍銀行と多国籍製造業が人的な結合を通じてインナー・サークルを形成している戦後アメリカ型金融資本とも異なっている。

II 亜洲信託グループの形成

1. 戦前期のチンの事業展開

バンコク銀行グループは、チン・ソーポンパニットが事実上、一代で築き上げた財閥である。そこでまず、チンの略歴とその初期の事業から見ておくことにしよう(注1)。

チンは、1910年11月10日、チャオプラヤー河の西岸に位置するトンブリーに生まれた。祖籍は中国広東省潮陽県で、潮州系華人である。父親は製材所の事務職員として働いていたが、家庭は貧しかったようで、そのため、彼は6歳の時に中国の親戚のもとに預けられた。親戚の商売を手伝いながら小学校・中学校を修了し、チンがタイに帰国したのは17歳の時であった。とりたてて係累もなかった彼は、帰国当初は、バンコクとアユタヤーを結ぶ運搬船の雑役夫(pa-chap)として働いたと述懐している。その後、父親が勤めていた製材所の紹介で、「イヤ・セン」(Iya Seng)の商号を掲げる材木商店に就職し、たちまちのうちに経理の才覚を示して、3年後には同商店の支店を任されるほどになった(注2)。

1939年になると、チンはその力量を見込まれて、同郷(潮陽県)の鄭景雲が経営する大手建築資材店、森興隆有限公司(Siem Heng Long Co., Ltd.)に招かれ、同社の出資者兼役員に就任した。鄭景雲は、泰國潮州會館の発起人や、のちに泰國木業公会の理事長を務めた大物実業家で、1940年

代後半のチンの事業のいくつかは、彼との共同事業の形をとっている(注3)。

一方、ほぼ同じ頃に、チンはニューロード(チャルンクルン通り)に面した3階建てビルを借り、自分の事業も開始した。「亜洲貿易」(Borisat Asia Chamkat)と名づけられたこの店は、文具、金物、建築資材などを扱う雑貨店=小規模の百貨店で、短期間のうちに大きな発展を遂げたようである(注4)。とりわけ、ピブーン政権(1939~44年)が、「タイ人のためのタイ経済政策」の一環として各県に設立した県商事会社(公企業)が(注5)、事務用品や金物の納入先を亜洲貿易社に特別指定したことから、同社の業績は一挙に拡大し、同時に政府関係者とのパイプもできるようになった。

彼の人脈を広げたもうひとつの背景は、第2次大戦期にタイ国内外で結成された抗日地下組織「自由タイ運動」に協力したことである。彼は、この運動を通じて、「自由タイ」東部支部長のルワン・サンウォンユッタキット(Luang Sangwon-yutthakit)などと知り合い、この時の人脈がひとつの契機となって、1944年のバンコク銀行設立の際、初代役員のひとつに招聘された(注6)。

2. 第2次大戦後のチンの事業

第2次大戦が終結すると、チンは、堰を切ったように次々と自分の事業を興すか、あるいは友人の事業に参加していった。その過程は第4表に示したとおりであるが、チンが出資者や発起人に名前を連ねている企業の本数は、1945年から56年の間に、じつに19社に達している(注7)。なお、これらの企業のうちもっとも重要なものは、曼谷金銀貿易有限公司(Bangkok Gold Trading Co., Ltd. 1946年設立)、亜洲聯合有限公司(Asia Trading Co., Ltd. 47年設立)、亜洲信託有限公司(Asia Trust Co., Ltd. 49年設立)、の3社であった。

第4表 チンと主要関連企業(1945~56年)

企 業 名	設立年	事 業 内 容	資 本 金 (1,000 バーツ)	チン出資 比率(%)	共 同 経 営 者, 出 資 者
Mahakij Construction	1945	建築資材販売	1,000	20.0	Eng Kim Song
Tye Soon Lee	1946	コメ輸出	4,500	...	Chaliew Pathumrot
Bangkok Gold Trading	1946	金取引, 送金	4,000	33.0	周修武, 林伯岐, 周鴻欽
Asia Trading (のち Bangkok Insurance)	1947	貿易, 保険	10,000	57.1	周修武, 林伯岐, 郭実秋, 張蘭臣
Huai Chuan	1948	コメ, ゴム輸出	4,000	2.5	シンガポール華僑
Asia Trust (のち Asia Trust Bank)	1949	為替, 外国送金	10,000	41.5	John Manny (香港), 林國長
Asia Warehouse	1951	倉庫	1,000	35.0	鄭景雲
Bangkok Life Assurance	1951	生命保険	10,000	10.0	林國長
Pei-chi Ice Factory	1952	製氷	5,000	17.0	馬雪岩, 林伯岐
Sophonpanich	1952	家族投資会社	10,000	67.5	
Green Spot (Thailand)	1953	ソフトドリンク 製造	8,000	2.5	
Krungkasem Cinematograph	1954	映画館経営	8,000	6.3	馬雪岩
Srikrung Thonburi	1954	製材	4,000	2.5	Nipon Chiamsakun, Sim Bun Po
An Fong Lao Mai Tai	1955	コメ輸出	2,400	...	
Bangkok Pattakan	1956	レストラン経営	2,000	35.0	Sim Bun Po

(出所) Phanni Bualek, *Wikhro Nai-thun Thanakhan Phanit khong Thai Pho. So. 2475-2516* [タイの銀行資本家分析 仏暦2475(西暦1932)~2516(1973)年], バンコク, CUSRI, 1986年, その他中国語文献より筆者作成。

(注) ...は不明。

チンの戦後事業の出発点になった企業は、曼谷金銀貿易社である。当時のバンコクの金価格は、第2次大戦後の世界経済の混乱もあって、1バーツ(=15²)当り25²から200²の間を乱高下し、1日の価格変動幅も20~40²に達するほど激しかったという(注8)。その結果、金取引は格好の投機対象となり、この機に乗じてチンは同分野へ進出し、莫大な資金を蓄積した。なお、この時チンとともに曼谷金銀貿易社を設立したのは、金取引商として有名な周修武、宝石商の周鴻欽、潮州系華僑の領導・林伯岐などであった。また、周修武は資本金のうち41²を出資し、同時に支配人も務めている(注9)。

第2の亜洲聯合社は、もともと香港、シンガポールとの貿易取引を目的に設立されたものである。その後、同社は次第に貿易から損害保険に事業の力点を移し、1952年には「亜洲保険社」(Asia

Insurance Co., Ltd.)に改組した。さらに、1964年にはバンコク保険会社に名前を変更、現在はタイ最大の損保会社に成長している。亜洲聯合社は、チンが設立時に資本金の57²を出資し、経営全般の責任を負っていたが、同時に周修武、林伯岐、郭実秋、サハット・マハークン(張蘭臣。中華総商會主席)なども、出資者・役員に加わっていた(注10)。

第3の亜洲信託社は、主として為替業務と、タイ在住の華僑・華人の中国向け送金を取り扱った。当時タイでは、華僑送金は「批館」(ポイグワン)と呼ばれる個人店舗を通じて行なっていたが、1953年に、軍の主導のもとで「タイ批館シンジケート」が設立されると、批館に集められた資金はすべて亜洲信託社を通じて中国に送金される取り決めがなされ、同社は、中国向け送金業務を事実上、独占した(注11)。また、為替業務の面でも同社は圧倒的な地位を誇り、毎朝、同社の門前に

掲示される為替レートの一覧表は、バンコクの商業銀行や貿易商社の実質上の「公的」レートとして利用されたほどであったという^(注12)。チンはこの亜洲信託社に対して、資本金の42%を提供して最大株主になると同時に、その経営も取り仕切った。また、同社の共同出資者兼経営者の中には、当時バンコク5大金行のひとつであった「成興利金行」(Seng Heng Lee)の所有主・林國長や、香港出身の金融業者ジョン・マニー(John Manny。タイ名、ワロップ・ターラワニットクン[Wallop Tharawanitkun])などを見いだすことができる。

チンを中心とするこれら企業群は、当時のタイでは「亜洲グループ」(Asia Group)、もしくは「亜洲信託グループ」と呼ばれた。また、1950年代初めに、タイ華僑社会の詳細な実地調査を行ない、のちに『タイにおける中国人社会のリーダーシップと権力』(58年)を著したスキナー(William Skinner)は、同著の中で、有力中国人135名のランク付けを試みた。その中で、チン(Chungの偽名で登場する)は、すでに第6位にランクされており、同時に「チン・グループ」(Chung's bloc)と「亜洲信託グループ」(Asia Trust bloc)は、主要企業グループのひとつとして紹介されている^(注13)。こうした事実は、チンとそのグループが、1950年代初めには、すでにタイ華僑社会の中で不動の地位を占めていたことを示すといえよう。

さてここで、「亜洲信託グループ」の発展過程を整理すると、その特徴は次の4点に集約することができる。

第1は、同グループが、チンの個人・家族事業(ファミリービジネス)としてではなく、他の有力華僑・華人、とりわけ同郷である潮州系商人との「共同事業」として発足したという経緯である。

たとえば、鄭景雲、周修武、陳振剛、馬雪岩(以上、チンと同郷の潮陽県出身)や、林國長、林伯岐(潮州系澄海県出身)との共同事業がそれであった。こうした同郷出身に依存するグループの形成は、京華グループ(Keng Hoa Group)やアユタヤー・グループ(Ayudhya Group)など、他の「金融・保険グループ」の結成にも共通して見られる特徴だった点に注意しておきたい^(注14)。

もともと、戦前のタイ華僑・華人系財閥の発展過程を検討すると、特定家族が傘下企業を排他的に支配する経営形態の方がより一般的であったことが判明する。1920年代以降成立する「コメ財閥」などは、その典型とみなすことができた。それが戦後になって、有力華僑・華人間の共同事業形態へと移行するのは、(1)戦争の影響と政府によるコメ輸出統制で、伝統的な「コメ財閥」が没落し、華僑実業界が再編過程に入ったこと、(2)銀行・保険などのように、多数の顧客の勧誘と多額の資本金を必要とする事業の場合には、共同事業形態による企業発起の方が有利と判断されたこと、(3)中国本土における共産主義革命の結果、タイ政府が対華僑規制政策を強化し、身分の安全と事業活動を防衛するために華僑・華人内部の結束が要請されたこと、などにもとづいている。このうちとくに重視すべきは、(3)の政治的要因であろう。いずれにせよ、チンが「亜洲信託グループ」の一部とバンコク銀行を母体にして、自らの事業を「ファミリービジネス」へと再編していくのは、じつは1960年代に入ってからのものであった(第IV節参照)。

第2は、同グループが、ソフトドリンク・製氷業といった製造業、倉庫業、映画館の経営など幅広い分野へ早くから進出しながら、結果的には、事業の中心基盤を貿易・金融・為替・保険の分野

に置いた点である。これは、当時のタイでは製造業が未発達であり、また数少ない製造工場も、国営・公企業か外国企業がすでに掌握していたため、新規進出が困難であったことが関連している。さらに、タイ政府が、銀行・保険の分野で「タイ籍」企業の育成・奨励を図ろうとしたことも、当該分野への「タイ籍」華人の進出を促した。その結果、1950年代に登場する主要な企業グループは、「亜洲信託グループ」に限らず、その大半が銀行・保険業を中核に形成されてくるのである。

第3は、チンが、当時の政治権力者と密接な関係を結び、主要傘下企業の会長・役員に彼らを招聘して事業の安定・拡大を図った事実である。1947年の軍事クーデタを契機に、タイではピン(Phin Chunhawan) 国軍最高司令官・副首相(チャートチャーイ前首相の実父)、パオ(Phao Sriyanon) 警察局長官(ピン元帥の長女婿)を中心とする軍閥「ピン=パオ派」が実権を握り、ピブーン首相とともに経済のあらゆる面に介入していった。たとえば、1940年代末からピブーン政権は、主要業種に国営企業を相次いで設立し、他方、軍閥はピン元帥を会長とする退役軍人の投資会社であるタハーン・サーマッキー社(Taharn Co-operation Co., Ltd.)などを使って、コメ輸出、製糖、麻袋製造、酒造などの公企業に出資するとともに、これら企業の役員・株主のポストを占めた。さらに、軍閥とピブーン政権は、華僑・華人が経営する既存の企業を、業種ごとに単一の「シンジケート」(saha)の会員に改組し、このシンジケートを彼らの管轄下に置くことによって、華人系企業の統制と利権の確保を図ろうとしたのである(注15)。

こうした新しい状況のもとで、チンは積極的に軍・警察の指導者へ接近していく。具体的には、

1952年、亜洲信託社の会長にパオ警察局長官を、また、ウィルソン保険会社(Wilson Insurance Co., Ltd.)とペイチー製氷会社(Pei-chi Ice Factory Co., Ltd.)、曼谷金銀貿易社の役員に、警察局長鎮圧部隊長補であるパンサク・ウィセートパクディ(Phansak Wisetphakdi) 警察少將を、それぞれ招聘した(注16)。なお、同じパターンは、次節で述べるバンコク銀行に典型的に見いだすことができる。一方、チンや周修武は、軍が主導する「タイ金融シンジケート」、「タイ金塊商シンジケート」、「タイ宝石商シンジケート」の会長・役員に任命され、同組織を通じて経済的特権を享受した(注17)。さらに紹介した「タイ批館シンジケート」を媒介に、亜洲信託社が中国送金の独占を保証された事例などは、その最たるものといえよう。

したがって、1950年代前半の「亜洲信託グループ」の拡大は、軍・警察指導者との同盟=互酬関係を重要な契機としていたとみなすことができる。そして、こうしたパターンは、程度の差はあれ、他の華人系「金融・保険グループ」にも共通して見られる特徴であった。

3. バンコク銀行の設立と亜洲信託グループ

第2次大戦をはさむ1939年から49年の間に、タイは未曾有の商業銀行設立ラッシュを迎えた。同期間中に設立された銀行数は14行、このうち10行が「タイ籍」の銀行である(注18)。バンコク銀行は、「タイ籍」の銀行としては5番目に相当し、開店は1944年12月1日になされた。設立時の払込資本金は100万バツ、従業員数は23人で、地場系銀行の中では中規模以下に属する(注19)。

ところで、バンコク銀行は通常いわれているように、チンが創立した銀行ではなかった点に注意する必要がある。確かに、彼は設立時の役員のひとつりに招聘され、1945年には、顧客と銀行を仲介

する「コンプラドール」(khomprado)の要職にも就いているが、その権限はまだ限られていた。むしろ、同行の設立を推進した人物は、バンコクのサンベン街に店舗を構える潮州系華僑・華人商人、たとえば、チャリアウ(Chaliao Pathumrot)やタウィン(Thawin Misomkulin)などのコメ輸出商であった^(注20)。

一方、バンコク銀行の初代会長には王族のチャオブラヤー・ラーマラーコップ(Chaophraya Ramarakop)殿下(本名フア・ブンブン[Fua Phungbun])が就任し、総支配人には、もと勅任官吏であるルワン・ロープルーキット(Luang Roprukit。本名トーンディ・リラーヌット[Thongdi Lilanut])が任命された。

チャオブラヤー・ラーマラーコップは、13歳の時からラーマ6世王(治世1910~25年)に仕え、国王近習局(Krom Mahatlek)長官や国王警護隊長など、同国王の側近中の側近として20年以上奉身した人物である^(注21)。一方、ルワン・ロープルーキット(1888~1970年)は、19歳の時に王立鉄道局(Krom Luang Rotfai。のちタイ国鉄)に入局し、1932年からは同局経理部長代理、38~42年には同部長として経理改革に才覚を発揮した経歴を持つ、退役官吏であった^(注22)。以上の点を考慮するならば、設立当初のバンコク銀行は、華僑商人の資金と人脈、タイ人官吏の経営ノウハウ、王族の信望の3つによって支えられていたと見ることができる。チンはその一角を占めるにすぎなかったのである。

ところが、1948年7月の役員改選を契機に、バンコク銀行の経営陣には「亜洲信託グループ」の影響が濃厚に反映するようになる。つまり、亜洲信託社の総支配人であるチンをはじめ、同会長の王鳳翔、同役員の劉介臣、林國長の4名がバンコ

ク銀行の役員に新たに就任し、また、亜洲信託社の副会長・林伯岐、同役員の章平、謝如初の3名が、同行の取締役顧問団に加わった^(注23)。したがって、1940年代末までに、バンコク銀行は「亜洲信託グループ」の中核企業のひとつに再編されたと見てよい。ただしこの時点でも、バンコク銀行は、チンが支配する銀行ではなかったし、逆にチンにとっても、同行は亜洲聯合社や亜洲信託社と並ぶ主要事業のひとつでしかなかったと見るべきであろう。

事態が大きく変わるのは、1952年である。というのも、1951年から52年にかけて、バンコク銀行は、総支配人ルワン・ロープルーキットの思惑的な不動産投資などが失敗し、開店以来最大の経営危機に直面したからである。その結果、1952年5月に、緊急取締役会議が招集され、この席上でルワン・ロープルーキットの解任と、チンの総支配人就任が決定された^(注24)。こうして、チンはバンコク銀行の経営権を事実上掌握し、同時に同行もチンの事業経営の中心を占めていくようになる。その意味で、のちの「バンコク銀行グループ」形成のそもそもの出発点は、1952年に遡ることができるかもしれない。

(注1) 戦前のチンの経歴については、次の文献が最も詳しい。*Nai Okat Sadet Phraracha-damnoen Phrarachathan Phloengsop Nai Chin Sophonpanit* [チン・ソーポンパニットの葬式頒布本(バンコク銀行編集版)], バンコク, Wat Thepsirintharawat, 1988年4月9日。以下、「チンの葬式本」として引用する。

(注2) 同上書 82ページ。

(注3) 「鄭景雲先生事略」(『泰國潮州會館三十年』泰京 泰國潮州會館 1968年 人物伝記之部)。

(注4) 「チンの葬式本」85ページ/Mathichon編, *Thanarachan Chin Sophonpanit: King of The Bank* [銀行王チン・ソーポンパニット], バンコク, 1988年, 19ページ。

(注5) 県商事会社(Changwat Panich Co., Ltd.)は、1940年から44年にかけて、バンコク、トンブリーを除く計67県に設置され、公企業であるタイニヨム商事会社(Thai Niyom Panich Co., Ltd.)が輸入する商品や、国営製造工場が製造する日用品の国内販売を主に担当した。その設立目的は、既存のヨーロッパ商会对抗し、「タイ籍」の商事会社を奨励することにあった。同企業については、Suehiro, *Capital Accumulation*....., 126~128ページ, 参照。

(注6) Mathichon 編, 前掲書, 20ページ。

(注7) この時期のチンとそのグループの活動については、次の文献に詳しい。Phanni Bualek, *Wikhro Nai-thun Thanakhan Phanit khong Thai Pho. So. 2475-2516* [タイの銀行資本家分析 仏暦2475(西暦1932)~2516(1973)年], バンコク, CUSRI, 1986年, 78~88, 108~133ページ。

(注8) 「チンの葬式本」131~132ページ。また、次の回想録は、当時のチンの金取引の実態を生々しく伝えている。Prakep Khlong-taruwatrok, *50 Pi khong Khaphachao* [回想50年], バンコク, International Business Development, 1970年。

(注9) 商務省商業登記局所蔵企業ファイル, *The Bangkok Gold Trading Co., Ltd., Bo. Cho. 1148*, 1946年。

(注10) 商務省商業登記局所蔵企業ファイル, *The Asia Trading Co., Ltd., Bo. Cho. 1438*, 1947年。

(注11) Phanni, 前掲書, 126~127ページ。なお、「批館」の活動については、次の文献が詳しい。Suchada Tantasurarit, “Poiguwan: Kan Sasom Thun khong Sathaban Kan-ngoem” [批館: 金融機関の資本蓄積], *Warasan Saetthasat Kan-muang*, 第6巻第1~2号, 1986年10月~87年3月, 23~50ページ。

(注12) Nation 編, *In Memoriam Chin Sophonpanich: 1910-1988*, バンコク, 1988年, 11ページ。

(注13) Skinner, W., *Leadership and Power in the Chinese Community of Thailand*, イサカ, Cornell University Press, 1958年, 第8, 9章。

(注14) Suehiro, *Capital Accumulation*....., 157~172ページ。

(注15) このプロセスについては、次の文献を参照。Suehiro, *Capital Accumulation*....., 第5章/Sangsit Phiriyarangsun, *Thun-niyom Khun-nang Thai Pho. So. 2475-2503* [タイ官僚資本主義, 仏暦

2475(西暦1932)~2503(1960)年], バンコク, Sangsan, 1983年/Skinner, W., *Chinese Society in Thailand: An Analytical History*, イサカ, Cornell University Press, 1957年, 第9章。

(注16) Phanni, 前掲書, 109~110ページ。

(注17) Skinner, *Leadership*....., 192~193ページ。

(注18) タイの商業銀行の歴史については、次の修士論文を参照。Rattanawadi Rattanakomorn, “Wiwattanakan lae Botbat khong Thanakhan Phanit nai Prathet Thai, Pho. So. 2431-2488” [タイにおける商業銀行の発展とその役割 仏暦2431(西暦1888)~2488(1945)年], 修士論文, Chulalongkorn University, 1981年/Suehiro, “Bangkok Bank.....,” 103~105ページ。

(注19) バンコク銀行の歴史については、同行のシーロム通り新本店ビル完工記念として編集された次の文献が基本である。Bangkok Bank Ltd. 編, *Kamnoet lae Wirattanakan khong Thanakhan Krungrtkep* [バンコク銀行の誕生と発展], バンコク, 1982年。以下、『バンコク銀行社史』として引用する。

(注20) 同上書 18~20ページ。なお、ここでいうコンプラドール(タイ語)は買弁の意味ではなく、(地場の)銀行と貿易業者、銀行と顧客の間を仲介する特別の職務を指す。タイでは1960年代まで存続し、主として幅広い人的ネットワークを持つ人物が任命された。

(注21) *Thi-raluk nai Ngan Phrarachathan Phloengsop Phon Ek Phon Rua Ek Mahasawaek Ek Chaophraya Ramarakop (Mo. Lo. Fua Phung-bun)* [チャオプラヤー・ラーマラーコップの葬式頒布本], バンコク, Wat Thepsirintharawat, 1967年12月26日。

(注22) *Anuson nai Phithi Phrarachathan Phloengsop Luang Ropruk (Thongdi Lilanut)* [ルワン・ロープルーキットの葬式頒布本], バンコク, Wat Thatuthong, 1971年4月19日。

(注23) バンコク銀行の役員構成は、「1948年役員会議記録」(商務省商業登記局所蔵企業ファイル, *Bangkok Bank Ltd., Bo. Cho. 870*, 1944年)。亜洲信託社の役員構成は、『暹京米商公所三十一, 三十二週年』泰京 暹京米商公所 1951年, にもとづく。

(注24) 『バンコク銀行社史』45~46ページ。

III バンコク銀行グループの形成

1. バンコク銀行の発展

チンの総支配人就任を契機として、バンコク銀行はその後目ざましい発展を遂げるに至った。第5表は、設立時の1944年から90年までの同行の事業活動を整理したものであるが、表に掲げたいいくつかの指標から、その急速な成長ぶりを窺い知ることができる。たとえば、チンが総支配人に就任

する前年の1951年と90年の2時点をとると、この40年間に、総資産額は8500万^テから5206億^テへと年率25[%]、預金額は5400万^テから3998億^テへと年率26[%]という驚異的な伸びを示した。急速な成長は、当然ながら国内におけるシェアの拡大を伴う。事実、預金総額に占めるバンコク銀行のシェアは、1962年の19[%]から、72年の31[%]、さらに82年の35[%]へと上昇していった(注1)。

それでは、こうした急速な成長はいかなる要因にもとづいて実現したのか。その基本的な要因

第5表 バンコク銀行の発展(1944~90年)

(単位：100万^テ、人数、社数)

年次	登録資本金	総資産	貸出	預金	利益	従業員総数	支店数	株主総数
1944	4	9	...	23	—	...
1945	4	20	4	18	0.4	30	—	...
1951	4	85	56	54	1.5	72	4	...
1952	20	113	71	79	2.6	87	4	...
1953	50	367	212	221	7.5	146	5	259
1955	50	364	197	214	9.4	403	10	282
1960	50	1,352	887	996	12.4	839	25	268
1965	200	4,200	2,808	3,189	29.8	2,473	58	261
1970	400	11,896	8,350	10,062	107	5,050	98	2,671
1975	1,050	46,394	34,735	34,314	627	11,165	148	6,960
1976	1,200	55,220	42,510	41,534	563	12,747	191	8,414
1977	1,345	68,406	53,904	50,054	718	13,938	203	10,013
1978	1,500	89,653	70,467	60,227	826	15,077	219	9,594
1979	1,500	104,925	84,110	65,777	861	15,582	224	11,002
1980	1,800	121,100	94,449	82,633	881	15,870	259	13,721
1981	2,000	146,557	113,540	103,269	972	16,683	263	15,916
1982	3,000	175,576	132,440	127,558	1,186	17,957	282	19,601
1983	3,000	216,579	170,240	159,968	1,398	18,842	291	19,592
1984	3,500	256,242	194,915	186,167	1,591	19,579	312	29,011
1985	4,000	262,341	200,808	194,480	1,432	20,235	321	27,317
1986	4,000	267,990	203,821	199,695	932	19,947	344	26,320
1987	5,000	301,015	233,391	221,624	1,525	19,701	350	30,108
1988	6,000	350,845	271,341	270,084	1,842	20,040	356	32,012
1989	6,000	413,206	326,176	326,095	2,475	20,838	358	30,866
1990	7,760	520,601	418,128	399,837	4,689	22,270	367	31,067

(出所) 1944~79年：Bangkok Bank Ltd. 編, *Kamnoet lae Wiwattanakan khong Thanakhan Krungthep* [バンコク銀行の誕生と発展], バンコク, 1982年, 233~236ページ。

1980~90年：Bangkok Bank Ltd., *Annual Report*, バンコク, 各年版。

(注) 支店数は海外を含む。…は不明。—は該当数字なし。

は、筆者の考えでは、(1)軍閥との政治的結合、(2)経営組織の改革、専門家の登用、(3)銀行業務の近代化・国際化、の3点にあったと思われる。そこで、以下では各項目について簡単に説明しておこう。

2. バンコク銀行と軍閥

1947年の軍事クーデタを契機として、タイの政治権力は、文官派から軍部とピブーン首相の手に移行した。とりわけ、1951年6月に、文官派プリディ・グループと海軍が巻き返しを狙って決起した「マンハッタン反乱」を鎮圧してから、陸軍と警察軍の権力は、一段と強化された。ピン陸軍司令官(のち国軍最高司令官)、パオ警察局長官、サリット(Sarit Thanarat)陸軍中將(のち陸軍司令官)、フーン(Fun Ronphakatrit-thakhani)空軍司令官を中心とする、いわゆる「四巨頭」(Si Thahan Sua)体制が成立するのもこの頃である(注2)。そして、彼らは、中国本土における共産主義革命(1949年)への対抗と、自らの経済基盤を拡充するために、華僑・華人系企業に対する統制をいっそう強めていった。

こうした事態に対処するため、チンは、1953年7月、ピン国軍最高司令官の腹心の部下で、当時経済副大臣の要職にあったシリ・シリヨーティン(Siri Siriyothin)陸軍大佐を、バンコク銀行の会長に招聘する。同時に、ピン元帥の三女婿であるプラマーン・アディレクサーン(Praman Adireksan)陸軍大佐(運輸副大臣)とパンサック警察局長官補も同行の役員に迎え入れた(注3)。これと並行して、チンが「亜洲信託グループ」の傘下企業に、軍・警察の有力者(とりわけピン=パオ派)を次々と招聘した事実は、すでに述べたとおりである。

一方、同じ7月に、バンコク銀行は資本金を

2000万円から5000万円へと一挙に2.5倍に引き上げた(第5表参照)。そして、この増資分3000万円をまるまる提供したのが、じつは経済省(のち商務省に統合)だったのである(注4)。これによって、バンコク銀行は、資本金規模でタイ最大の地場銀行に躍進すると同時に、政府の統制下にあったコメ貿易に対する金融など、政府関連事業を優先的に引き受ける権利を得た。

1953年のバンコク銀行の改組は、チンと軍閥の双方に対して利益があったと考えられる。チンは、これによってバンコク銀行の安定とその後の発展の政治的保証を取り付け、他方、軍閥は役員手当・株主配当の形での資金源を確保することが可能になったからである。さらに、1957年の軍事クーデタでピン=パオ派とピブーン首相が権力から放逐され、サリット派が全権を掌握すると、チンは直ちに、サリット派の中樞にいたプラパート(Praphat Charusathian)陸軍中將を新しい会長に迎え入れた(注5)。プラパートは、その後1973年まで約16年間、バンコク銀行の会長職に留まり続けるが、この期間は、彼が陸軍司令官兼内務大臣として絶大な権力をふるった時期でもあった。

以上のような経緯から、タイでは、バンコク銀行の発展を何よりも権力者の政治的庇護(political patronage)に結び付けて説明するのが一般的である(注6)。しかし、別の論文でも強調したように、同行の1952年以降の発展を、軍閥との互酬関係からのみ説くのは、あまりに一面的な議論といえよう(注7)。というのも、軍・警察指導者の役員招聘は、他の華人系商業銀行でもしばしば見られたことであり、また、プラパート元帥は、当時バンコク銀行の他に、アユタヤー銀行やアジア銀行(Bank of Asia)の役員・大株主も兼ねていたからである(注8)。さらに、1973年の「10月14日政変」

(学生革命)によって、プラバート元帥が国外逃亡に追い込まれ、バンコク銀行の会長職を辞任した際には、一時的に「取り付け騒ぎ」が生じたが、その時の預金引出し額は、同行全体のわずか0.05%にすぎなかったといわれる^(注9)。むしろ、バンコク銀行は1973年末以降も、60年代と同様、他行を上回る高い成長率を実現してきたのである。

それでは、なぜバンコク銀行は、いくつかの政治変動に関わりなく高い成長を続けることができたのか。その主たる要因を、筆者は、チンが実施した経営改革と銀行業務の近代化・国際化に求めるべきだと考える。

3. バンコク銀行の経営改革

新支配人に就任した直後のチンが、バンコク銀行の経営再建のためにまず手掛けたのは、経理の見直しであった。そのため、チンは1952～53年の間に、少なくとも3人の重要な人物を、家族・友人関係の「外から」招聘している。その3人とは、ブンチュー・ローチャナサティアン(黄聞波)、プラシット・カーンチャナワット(許敦茂)、チャー博士(Dr. Chang)であった。

ブンチューは、タマサート大学法学部卒で、大蔵省を経たのち自分の会計事務所を開いたばかりの若手会計士だった。たまたま最初の仕事として、亜洲信託社の会計監査を引き受け、これが縁となってチンは、1952年にバンコク銀行の経理の見直しを彼に委託する。当初は6カ月の契約であったが、チンはブンチューの実務能力を高く評価し、契約終了後、改めて彼を同行の会計監査副課長に招聘した。翌1954年には、早くもブンチュー(当時、33歳)を総支配人補佐に任命している^(注10)。若年に加えて、潮州系と異なる海南系華人のブンチューをあえて抜擢したところに、チンの人事面での革新性が窺えよう。

その後ブンチューは、1963年に副社長、77年にはチンに代わってバンコク銀行の社長に就任した。そして1980年には、政界入りを理由に、社長職をチンの次男であるチャートリーに引き継いでいる。その意味で、過去30年間のブンチューの役割は、単なるチンの補佐役ではなく、バンコク銀行という車を支える両輪のひとつであった、と見ることができる。事実、同行の役員を長く務めたアティ・アウィラーサクン(Athi Awirasakun)の回想によれば、「バンコク銀行の発展は、チンの先見の明とブンチューの実務能力の結合がもたらしたものだ^(注11)」。

一方、プラシットは、タマサート大学と上海の大学を修了し、言葉だけでなくタイの法律と中国人の商慣行の双方に通曉した、タイでは希少な会計士であった。当時、すでにバンコクでは著名な会計事務所(マヌーキット社[Manukij])を経営していたが、チンの招きでバンコク銀行のスタッフになり、ブンチューとともに会計監査制度の改革に着手した^(注12)。なお、プラシットは、同行の役員(1953年)、副会長(76年)、取締役会長(85年。チンの後継)を歴任する一方、50年代と70年代半ばには下院議員としても活躍し、同行の政治折衝のパイプ役を務めた^(注13)。最後にチャー博士は、中国銀行(Bank of China)バンコク支店長の前歴を持ち、チンの招きによってバンコク銀行外国部長に任命された^(注14)。

これら3人の他に、チンが初期に招聘した注目すべき専門家の中には、次のような人物がいる。たとえば、フィリピン生まれで、英系チャータード銀行(Chartered Bank of India, Australia & China)やバンク・オブ・アメリカ(Bank of America NT & SA)のバンコク支店で長く働き、外資銀行の制度や方法に通じていたアウィラ(Avila。タイ名、

アティ・アウィラーサクン)がそれである。彼は、豊富な銀行経験を生かして輸出信用状など近代貿易金融システムの導入に努め、バンコク銀行の事業をアジア域内(=華僑圏内)貿易から対欧米貿易向けへ拡大する礎を作った^(注15)。また、プラユーン・ウィンヤラット(Prayun Winyarat。のち役員)は、「国内支店制度」(1956年)の重要性にいち早く着目し、マーチャント・バンクとしてだけでなく、バンコク銀行を全国的なネットワークを持った預金銀行として発展させた功労者である^(注16)。

こうした同族外の専門家たちの協力を仰ぎながら、チンは1953年頃から次々とバンコク銀行の組織機構改革、銀行業務の近代化・日常業務の機械化・オンライン化に着手していった。その展開過程を簡条書きに整理すると、次のようになる^(注17)。

(1) 預金業務の改革。定期預金の導入(1952年)、貯蓄性預金の導入(63年)、ドライブイン預金制度の導入(64年)、夜間金庫の設置(68年)、民間企業の厚生年金用預金(72年)、キャッシュ・カード(CD)の導入など。

(2) 貸付業務の改革。工業向け融資の開始(1954年)、タイで最初の農民・農業向け融資(62年)、個人向け融資の開始(63年)、中小企業向け特別融資(66年)、住宅・宅地金融(72年)、宅地開発業者向け融資(73年)など。

(3) 日常業務の機械化・オンライン化。金銭登録機の導入(1953年)、全部局に記録用会計機の設置(61年)、タイで最初の銀行業務のオンライン化開始(70年)、IBM大型コンピュータ(360/30, 125K)の設置(72年)、ターミナルコンピュータ250台の設置(78年)、本店・支店間のオンライン化(81年)、現金自動預入れ払出し機(ATM)の設置(84年)、他銀行間とのバンクネット化の主導と「銀行POS」の導入(85年)など。

(4) 調査研究部門の充実と情報サービス。英文経済情報誌の発行(*Monthly Review*, 1960年)、タイ語経済情報誌の発行(*Khao-san Saetthakit* [経済ニュース], 月刊, 64年)、金融関係統計集の発行(*Statistics on Commercial Banks in Thailand*, 年刊, 66年, 他)、調査研究・企画部の新設(71年)など。

(5) 海外支店網の拡充と銀行業務の国際化。香港(1954年)、東京(55年)、シンガポールおよびロンドン(57年)、クアラルンプール(59年)、サイゴン(61年)、ジャカルタ(68年)、大阪(70年)、ニューヨーク(支店代理, 71年)、ロサンゼルス(支店代理, 76年)、ハンブルグ(77年)、アメリカの2支店代理を支店へ昇格(84年)、ニューヨーク銀行間決済システム(CHIP)への加入(85年)など。1990年までに、18支店(うち、ベトナムの3支店は75年に閉鎖)を設置し、中国・北京に駐在員事務所を持つ。

ここで注目すべきは、上に紹介した主な事業の大半が、タイ系商業銀行の中ではパイオニア的役割を果たし、さらに農業向け融資、経済関連情報の分析と刊行、業務のオンライン化などは、政府系金融機関と比べても一段と早い時期に着手したという事実である。また、預金量で第2位の地位を誇るタイ農民銀行がロンドンに初めて海外支店を開設した1974年時点で、バンコク銀行自身はすでに15の海外支店を展開していた^(注18)。この点にも、同行の国際化が他行と比べて著しく進んでいたことが示されている。したがって、1950年代後半以降のバンコク銀行の急成長は、軍閥・政治権力者との結合だけでなく、チンが同僚とともに推進したさまざまな経営改革に、より依拠していたと見るべきであろう。

4. 亞洲信託からバンコク銀行グループへ

チンの経営努力は、1952年を契機として、一方では「亞洲信託グループ」の維持・拡大、他方で

は「バンコク銀行」本体の経営再建の2つに向けられた。それでは、彼の事業が、ソーボンパニット一族を中心とする「バンコク銀行グループ」へと再編されるのはいつのことなのか、また、いかなる背景のもとでなされたのか。じつはこの点については、必ずしも定説や既存の研究があるわけではない。そこで筆者なりの見解を示しておく、そのプロセスは概ね次のようであったと思われる。

チンにとって決定的な転機となったのは、1957、58年の2度にわたるサリット派の軍事クーデタである。このクーデタは、ピブーン首相と軍閥のピン＝パオ派を権力の座から追放し、同時に、後者の政治的庇護を受けていた多数の資本家を没落させた。事実、ピン＝パオ派と密接な関係にあったチン自身も、2度目のクーデタ勃発直後である1958年末に、彼の言葉を借りれば香港への「海外居住」(＝亡命)を余儀なくされている。彼がタイに帰国するのは、サリット首相が死去してから1年経った1964年のことであった^(注19)。そして、この6年間にわたる亡命期間中に、チンが関与する「亜洲信託グループ」の企業のいくつかは、事業を中止するか、休眠状態に陥ってしまうのである。

しかし、チンの香港亡命とサリット政権が着手する新しい工業化政策は、のちの「バンコク銀行グループ」形成の準備を意味したと思われる。

第1に、チンは既述のように、1957年のクーデタ直後に、プラパートをバンコク銀行の会長に迎え入れ、他方、彼自身は総支配人(＝社長)の地位のまま香港に退き、同行の国内業務を盟友のプラシットやブンチューに委ねた。この危機の時代に、バンコク銀行が引き続き成長を遂げたのは(前出第5表参照)、プラパート会長の存在も大きい

が、なによりチンが招聘した専門家グループがすでに必要な経営管理能力を備えていたからであろう。

第2に、亡命中のチンは、香港を拠点に、もっぱらアジア域内での華僑ネットワークづくりに奔走し、のちの国際的な事業展開の基盤を構築した。この時、チンが親交を結んだ華僑・華人の中には、インドネシアのリム・ショウリヨン(林良紹)、マレーシアのロバート・クオック(郭鶴年)、シンガポールのロビン・ロー(Robin Loh)、香港のウィ・テンフォン(Ng Teng Fong)など、1970年代に各国・地域を代表する財閥の創始者が含まれていた^(注20)。これと並行して、チンはバンコク銀行の海外支店網を拡充し、同時に香港の金融業界にも大きな基盤を築いていくのである^(注21)。なお、香港の事業は、チンの帰国後、長男ラビン(陳有慶)が引き継いだ。ブンチューが回想するように、この時期のチンは、「タイ国内では事業の拡大(expand)、海外では華僑との関係の開拓(explore)」を推進したわけである^(注22)。

第3に、ピブーン政権の末期に、政府は従来のコメ輸出統制を解除し、さらにサリット政権は、民間業者によるコメ輸出の拡大を奨励した。その結果、戦前の「コメ財閥」とは異なる新しいグループがバンコクに勃興し、とくに1960年代には、いわゆる「五頭の虎」(Ha Sua)と呼ばれる5大商が、タイからのコメ輸出の30～40%を支配するまでになった^(注23)。この5つとは、具体的に、(1)アンフォンラオ(宴芳樓)、(2)ホンイヤーセン(鴻益成)、(3)プアイヘンロン(培興隆)、(4)ファイチュアン(匯川)、(5)テープパーニット(怡和)を指すが、このうち最初の4グループと、コメ輸出商の老舗であるカモンキット(光豊利)と密接な関係を持っていたのが、じつはチンであった^(注24)。チ

ンは、1950年代後半以降、こうしたコメ輸出商に対して、バンコク銀行の巨額な融資(とくにコメ買付け資金)を通じて絶大な力を行行使し、60年代にはタイのコメ輸出産業を実質的に支配して行くのである。

第4に、チンの事業多角化に契機を与えたのは、サリット政権のもとで本格化した民間企業中心の工業化政策であった。それまでの華人系商業銀行の中心的事業は、もっぱら対人信用を前提とする輸出入商や国内卸売商人への商業融資(「当座貸越」による融資)であったが、サリット政権下で、国内市場向け製造企業が勃興し、1960年代以降、工業向け融資の重要性が増大していった。この点に早くから着目し、1966年から開始される「第2次5カ年経済開発計画」に合わせて工業向け融資を拡大していったのが、じつはバンコク銀行だったのである(注25)。

とりわけ、当時成長が著しかった繊維産業と砂糖産業に対して、同行は集中的な融資を行なった。チャートリーの回想によると、両産業の投資のうちバンコク銀行が支援(融資)したのは、全

体の70~80社にも達したという(注26)。しかも、チンは単に銀行を通じて融資を行なうだけでなく、自ら発起人もしくは出資者としても、こうした製造企業の設立・発展に寄与した。第6表は、1960年代のチンと製造業の関わりを整理したものであるが、コメ輸出商のホンイヤーセン、フアイチュアンの他、シンガポール、マレーシア、台湾の華僑資本と積極的に共同事業を興していることが判明する。これも香港亡命のひとつの成果だった。

5. 金融コングロマリットの形成

以上のようなプロセスを経て、チンとバンコク銀行の周りには、新しいグループが登場したと思われる。事実、亜洲聯合社は1964年にバンコク保険会社に名前を換え、ソーポンパニット一族の企業に統合された。他方、これと対照的に、「亜洲信託グループ」の中核であった亜洲信託社は、1965年に共同経営者のひとりである香港出身のジョン・マニーが同社の株式をチンから買取り、エイシア・トラスト銀行(Asia Trust Bank Ltd.)に改組した(注27)。結局、1950年初めまでにチンが関与していた事業で、彼が引き継いだのは、バンコ

第6表 チンと製造業部門(1950年代後半~60年代)

企 業 名	設立年	事 業 内 容	チンの役割	主な事業経営者
Thai Chemical Industrial	1958	調味料製造	発起人・出資者	ソーソティック一族 (シンガポール)
Luckytex (Thailand)	1960	綿紡績・織布	発起人・出資者	リアウパイラット一族 (鴻益成)
Thai Durable Textile	1960	綿紡績・織布	発起人・出資者	オーバサウォン一族 (匯川)
United Flour Mill	1964	製粉	出資者	シンガポール資本と合弁
General Industries	1965	植物油製造	出資者	シンガポール資本と合弁
Thai Warp Knitting	1968	編立	発起人・出資者	イアムサクランラット一族、 台湾資本
Union Plastic Manufacturing	1969	プラスチック製品	役員・出資者	チョークワッタナー一族 (サハ)
Winner Textiles	1969	織布・加工	発起人・出資者	呉一族=エバーグリーン・ グループ(香港)

(出所) 商務省商業登記局所蔵企業ファイルの調査より筆者作成。

ク保険、バンコク生命保険 (Bangkok Lhife Assurance Co., Ltd.)、エイシア倉庫 (Asia Warehouse Co., Ltd.) など数社だけだったのである。

したがって、チンが亡命先の香港からタイへ帰国した1964年には、かつての「亜洲信託グループ」はすでに解体し、銀行、保険、貿易、製造業を中心に「バンコク銀行グループ」が形成されつつあったとみなすことができる。一方、チンは、国内経済の拡大を背景に、1969年から73年にかけて、金融・投資分野に集中的に資金を投下した。この5年間に、チンが設立した企業は、金融関連に限ってもファイナンス・カンパニー11社、投資会社9社に及んでいる^(注28)。しかも、これら企業の大半は、国内有力華僑との共同事業形態ではなく、チンの一族がもっぱら出資する企業か、日本(野村証券、東海銀行)やアメリカ(ナショナル・ファースト・シティ銀行 [National First City Bank])との合弁企業で占められた^(注29)。

なお、こうした動きと連動する形で、バンコク銀行の所有関係も再編された点に注目しておきたい。つまり、1960年代半ばに、チンはバンコク銀行の株式の3分の1を取得し、同行を「政府の銀行」からソーボンパニット家の銀行に変えたのである。そして、このバンコク銀行を媒介に、チンは1960年代後半から70年代にかけて、タイ国内の新興製造業グループに積極的な融資を行なった。その中には、ホンイヤーセン(コメ輸出、繊維)、スックリー (Sukri=TBI。繊維、合織)、サハ(日用品、プラスチック)、サハユニオン(繊維)、サイアムモーターズ(自動車組立)、メトロ(化学肥料)、バンコク・ペーパー (Bangkok Paper。製紙)、タイ・デュウラブル・テキスタイル社(Thai Durable Textile Co., Ltd。繊維)、ユナイテッド・フラワー・ミル社 (United Flour Mill Co., Ltd。製粉) など、

当時タイの輸入代替型工業を支える財閥や大企業が多数含まれていた^(注30)。

以上の点を念頭に置きつつ、1950年代初めまでの「亜洲信託グループ」と、70年代の「バンコク銀行グループ」を比較してみると、いくつかの共通点と相違点を見いだすことができる。

第1に、前者は、チンとサンペン街に店を構える潮州系華僑・華人との「共同事業」の性格が強かったが、後者は、チン(ソーボンパニット一族)が主導する「ファミリービジネス」の性格を強めていること。

第2に、前者では、バンコク銀行は半官半民組織(1953年以降)であり、グループを構成する一企業にすぎなかったが、後者では、同行は文字どおり「チンの銀行」に改組され、しかもグループの中核に位置するようになったこと。

第3に、事業拡大にあたって、チンはその人的ネットワークを最大限に利用していること。ただし、前者では主として国内華僑に限定されていた関係が、後者では日本を含むアジア全域、さらに欧米諸国にも拡大されている。

第4に、両者を通じて、銀行・金融・保険の占める地位が著しく高いこと。確かに、1960年代以降の工業化政策の中で、チンは積極的に製造業分野へ進出し、多数の企業発起を助けたが、仮に出資しても、自らが直接経営する製造会社はきわめて少なかった。製造業との関係は、銀行による融資があくまで基本であり、この点は同じ金融コングロマリットでも、ウイスキー製造・販売を独占したバンコク・メトロポリタン銀行(テーチャパイブン一族 [Taechaphaibun Family]) などとは異なっている^(注31)。

最後に、両者を通じて、権力との結合は、事業の拡大・維持に重要な役割を果たしたが、後者に

においては、これに加えて、事業の近代化・経営機構改革などがより大きな意味を持つようになったこと、以上である。

したがって、チンのグループ形成の中には、そもそもファミリービジネスの形成という側面と、伝統的な経営形態からの脱却・事業近代化という側面の、2つの相反するベクトルが共存していたことになる。その意味についてはあとで述べることにして、次節では、バンコク銀行と同グループの所有と経営について見ておこう。(続く)

(注1) シェアは、Bangkok Bank Ltd. 編、*Statistics on Commercial Banks in Thailand*, バンコク, 各年版から算出。

(注2) Thak Chaloehtiarana, *Thailand: The Politics of Despotism Paternalism*, バンコク, SSAT, 1979年, 49~55ページ(玉田芳史訳『タイ——独裁的温情主義の政治——』井村文化事業社 1989年 72~76ページ)。

(注3) 『バンコク銀行社史』48~49ページ/「チンの葬式本」152~153ページ。

(注4) バンコク銀行が、政府の出資を受けて「半官半民組織」に改組された背景には、軍閥が自分たちの商業銀行を持つとした経緯がある。すなわち、サリット派が、1949年にサハット中華総商会主席と共同で、ユニオンバンク・オブ・バンコクを設立したのに対抗して、当時、最大派閥であったピン=パオ派が、別の商業銀行を設立しようと企てた。その結果、彼らはチンにその発起の協力を依頼するが、チンは「銀行経営の難しさ」を理由にこの申し出を婉曲に断わり、その代わりとしてバンコク銀行を政府との共同事業に改組することを提案した。この点については、チン自身が1980年8月8日のインタビューの中で明らかにしている。『バンコク銀行社史』49ページ/Sangsit, 前掲書, 196~198ページ。

(注5) 『バンコク銀行社史』63ページ, 参照。

(注6) その意味で、『バンコク銀行社史』の次の指摘は、きわめて示唆的である。「人々はこれまで、わが銀行が常に成功を収めてきたのは、もと会長(プラパート元帥——引用者)の政治権力とのつながりやそれへの依存があったからだ」と断言してきた。……実際のところ、わが銀行の存続と発展は、強固かつ安定

した事業基盤と経営制度こそがもたらしたのである」(同書 141ページ)。

(注7) Suehiro, “Bangkok Bank……”。なお、もっとも早くバンコク銀行の「近代化」(植民地銀行体制への挑戦)に着目したのはパンサクの次の論文である。Phansak Winyarat, “The History of Bangkok Bank: A Subconscious Anti-Colonialism,” ミメオグラフ, バンコク, 1985年。彼は、タイ商業銀行発展史研究にとってきわめて貴重な『バンコク銀行社史』、「チンの葬式本」の編集にも貢献した。

(注8) “Special Report: Ownership of Banks,” *Business in Thailand*, 第3巻第8号, 1972年8月, 11~14ページ。

(注9) 『バンコク銀行社史』139ページ。

(注10) ブンチューとチンの関わりや、彼のバンコク銀行における初期の活動については、次の報告が興味深い。Salamon, Rob, “Chin Sophonpanich: The Bangkok Connection,” *Insight*, 香港, 1978年6月。

(注11) “Forty Years of Bangkok Bank: Chin Sophonpanich, The Man Who Made It Possible,” *A Supplement of The Nation*, バンコク, 1986年, 45ページ。

(注12) Phansak, *Kan Tosu khong Chin……*, 101ページ。

(注13) Advance Publishing Co., Ltd. 編, *Who's Who: Finance & Banking in Thailand 1985-1986*, バンコク, 1985年, 57ページ。

(注14) Phansak, *Kan Tosu khong Chin……*, 102ページ。

(注15) 同上書 103~104ページ/「チンの葬式本」148~150ページ。なお、アティの息子アヌチャー(Anucha Awirasakun) は、チンの長男ラビンの長女の夫で、バンコク銀行のアメリカ進出に大きな役割を果たした。

(注16) Phansak, *Kan Tosu khong Chin……*, 108~109ページ/“Forty Years……,” 43ページ。

(注17) この点の主な情報は、次の文献による。『バンコク銀行社史』付属年表 194~201ページ/Bangkok Bank Ltd., *Annual Report*, バンコク, 1985~90各年版/Talat Laksap haeng Prathet Thai [タイ証券取引所] 編, *Sarup Kho-sonthet: Borisat Chot-thabian Borisat Rap-anuyat* [タイ上場・認可企業情報集], バンコク, 各年版/“Milestones of the Bangkok Bank Limited,” *Thailand Business*, 第13巻

第2号, 1982年2月, 24~27ページ。

(注18) “Thai Farmers Bank: Grand Opening of New Head Office,” *A Supplement of Bangkok Post*, 1983年2月7日。

(注19) 『バンコク銀行社史』68ページ。

(注20) 「チンの葬式本」161ページ。

(注21) チン自身は、次のように回想する(1980年8月8日)。「私は長い期間外国に滞在したが、それはそれでよかった。10カ所以上に支店を設置する機会ができたからだ。……人々は、私が亡命したというが、そうではない。自分から海外に出たのである。彼ら(サリット派——引用者)が私を追い出したわけではない」(『バンコク銀行社史』68ページ)。

(注22) 「チンの葬式本」161ページ。

(注23) 「五頭の虎」の発展については、次の文献を参照。Wanna Liaw-warin, “Kan Wikhro Rabop Kan Talat khong Khao lae Borisat Song Khao Ok khong Thai” [タイのコメ市場機構とコメ輸出会社の分析], 修士論文, Thammasat University, 1981年。

(注24) チン自身は、宴芳樓、鴻益成、匯川などの発起人もしくは出資者になっている。商務省商業登記局所蔵、各企業ファイルの調査にもとづく。

(注25) 『バンコク銀行社史』122ページ。なお、バンコク銀行の工業向け融資は、1963年時点ですでに貸

付総額の30%に達したが、他の商業銀行のそれは10%未満にすぎなかった。

(注26) “Forty Years……,” 23ページ。

(注27) Narong Phoemphun, *Bank Lom* [銀行破産], バンコク, 1984年, 70~76ページ/Phanni, 前掲書, 106ページ。

(注28) Suehiro, *Capital Accumulation……*, Appendix 1, 292~293ページより集計。

(注29) 次の文献に掲げられた金融・保険関連会社および家族投資会社, 計31社の主要株主リストを参照。Phanni, 前掲書, 206~211, 216~219ページ。

(注30) それぞれのグループの発展については、次の文献を参照。末廣・南原 前掲書/末廣昭「タイ農産物輸出商と商品作物——メトロ・グループとタピオカ輸出——」(梅原弘光編『東南アジア農業の商業化』アジア経済研究所 1989年)/Phairot Chantharanimi, “TBI Group: King’s Textile Nguan-pom Sut-thai Sukri Phothirattanangkun” [タイ繊維王 TBI グループ——スックリー・ポーティラッタナンクンの最終目標——], *Phu Chatkan*, 第4巻第44号, 1987年5月, 32~78ページ。

(注31) 末廣・南原 前掲書 第9章, 参照。

(大阪市立大学経済研究所助教授)