

バンコク銀行グループ(II)

——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, 前号)
- IV バンコク銀行グループの所有と経営(以下, 本号)
- V バンコク銀行グループの再編

IV バンコク銀行グループの所有と経営

1. バンコク銀行の所有と株式公開

最初に、バンコク銀行(Bangkok Bank Ltd.)の所有関係の推移から見ておこう。第7表は、1953年から73年までの同行の主要株主の推移を整理したものである。残念ながら、同行の設立時や初期の株主構成は、資料がすでに散逸しているため、詳らかにし得ない^(注1)。ただし、1953年の増資の時に、政府(経済省。ただし、68年以降大蔵省)が株式総数50万株のうち60%を所有したことは、既述(第III節第2項)のように判明している。次いで、2年後の1955年になると、政府は自己持ち分の半分(15万株)を既存の株主や軍閥グループに売却した^(注2)。その結果、政府の出資比率は全体の30%に低下するが、この時点でもバンコク銀行の最大株主は、依然として政府であった。

チン・ソーポンパニット(陳弼臣[Chin Sophonpanit])とその一族の株式所有数が、政府のそれを上回ったのは、恐らく1964年6月、資本金を5000万^{バーツ}から1億^{バーツ}へ倍増した時である。この

時、チンも香港からタイに帰国した。そして、翌1965年11月(2億^{バーツ})、68年6月(4億^{バーツ})と相次いで増資がなされる中で^(注3)、政府の出資比率は急速に低下し、他方、ソーポンパニット一族は、全体の30%を絶えず確保していったのである(第7表参照)。

ところで、当時のバンコク銀行は非公開株式会社であったから、増資分の株式は、既存の株主に対し、その出資比率に応じた割当てがなされる。そして、当該者が払込に応じなかった場合に初めて、新規株式は他の出資者が第三者へ振り向けられるので、政府が最大株主に留まることは決して難しくなかったはずである。にもかかわらず、政府の所有比率が低下していったのは、当時、大蔵省が直轄の商業銀行を新設する構想を持っていたからであった(1966年、クルンタイ銀行[Krungthai Bank]として発足)。そのため、経済省や大蔵省は増資分の全株引受には消極的となり、逆にチンは、この時期、経営支配権に加えて、所有面での支配体制も確立するのである。

一方、1970年になると、バンコク銀行は、(1)「大衆銀行化」(Thanakhan phua Thuk-khon)のキャンペーン実施と、(2)政府による証券取引所開設の動きに対応するため、株式の一部公開に踏み切った^(注4)。この点は、株主の数が、1965年の261名から70年の2671名へと約10倍に急増していることから分かるだろう(前号第5表参照)。さらに、

第7表 バンコク銀行の主要株主の変化(1953~73年) (単位:株数, かつこ内%)

株主	1953. 7	1955. 12	1964. 5	1968. 6	1970. 1	1973. 12
経 済 省	300,000 (60.0)	150,000 (30.0)	150,000 (30.0)	—	—	—
大 蔵 省	—	—	—	450,750 (22.5)	611,217 (15.3)	672,338 (13.4)
チンおよびソーポンパニット一族	…	…	143,508 (28.7)	645,723 (32.3)	1,298,498 ¹⁾ (32.5)	1,494,259 ²⁾ (29.9)
プラパート元帥 ³⁾ およびチャルサ ティアン一族	—	—	830 (0.2)	141,300 (7.1)	243,935 (6.1)	269,162 (5.4)
プラシット・カーンチャナワット	…	…	24,600 (4.9)	14,655 (0.7)	18,323 (0.5)	33,519 (0.7)
株 式 発 行 総 数	500,000 (100.0)	500,000 (100.0)	500,000 (100.0)	2,000,000 (100.0)	4,000,000 (100.0)	5,000,000 (100.0)
登 録 資 本 金 (100 万バーツ)	50	50	50	200	400	500

(出所) 商務省商業登記局所蔵企業ファイル, *Bangkok Bank Ltd., Bo. Cho. 870*, 1944年に含まれる株主総会記録, 株主名簿などから集計。

(注) 1) チンとチャートリーが, 家族, 関連会社計 134 名の株主を代表する。

2) チンとチャートリーが, 家族, 関連会社計 119 名の株主を代表する。

3) プラパート元帥は, 1957年から73年までバンコク銀行会長。

…は不明。一は該当数字なし。

1975年にタイ証券取引所 (Securities Exchange of Thailand) が開設されると, チンは同年7月に, 同行を他の企業に先駆けて上場した^(注5)。この動きの背景には, 株式市場を通じて社会的資金を利用するという目的もあったが, より重要な理由は, 政府の上からの圧力を回避する点にあった。つまり, 1973年の「10月14日政変」によって, 25年間続いた軍事政権が崩壊すると, 商業銀行と軍指導者の癒着に対する国民の批判が噴出した。これに 대응するため, 文民政権は, 商業銀行の株式公開と所有の規制 (のち「1978年公開株式会社法」と「1979年商業銀行法改正」に帰結) を図ろうとした。その際, 最大規模を誇るバンコク銀行が, まずターゲットに選ばれることは必至であったから, チンは率先して同行の株式公開を進めたわけである^(注6)。その結果, 株主数も1975年末には7000人, 77年末には1万人を超えるほどになった

(前号第5表参照)。

それでは, 以上のような株式の公開と分散化の中で, チンはいかにしてその所有面での支配を維持しようとしたのか。結論を先取りしていえば, 彼は, 家族構成員が個人で株式を所有する形態を改めて, 家族が100%出資する投資会社 (前号第3表の家族投資会社を参照)^(注7), そして, 1969~73年にいっせいに発起した金融・投資信託会社や, 香港に存在する一族の会社を活用する政策を進めたのである。この点は, 同行の「1981年株主名簿」の株主約1万6000人を整理・分類した筆者の調査結果が明確に証明している。

具体的な集計結果は, 次のとおりである。(1)チン, およびその一族 (計13名) が「個人」として所有する株式合計数が31万6300株 (全体の1.9%), (2)ソーポンパニット一族が100%出資する「家族投資会社」, たとえば, ソーポンパニット社

(Sophonpanich Co., Ltd.) やロビーナ・クレジット社 (Robina Credit (Overseas) Inc.) など計9社が所有する株式合計数が186万5600株 (同11.4%)、(3)ソーポンパニット一族やバンコク銀行が主として出資する国内外の金融・投資信託会社、たとえば、エイシア・クレジット社 (Asia Credit Ltd.)、バンコク保険会社 (Bangkok Insurance Co., Ltd.)、エイシア保険会社 (香港) (Asia Insurance Co. Ltd.) など計11社が所有する株式合計数が320万6300株 (同19.4%)。

したがって、一族の所有だけに限定すれば2株未満ときわめて少ないが、家族投資会社、傘下金融・保険・投資信託会社 (海外のチンの会社を含む) の所有を加えると、株式発行全体の32.7%に達したのである (注8)。ソーポンパニット一族が関与する金融・事業会社で、筆者の集計からもれた企業の株式を勘案するならば、チンとその一族は、1980年前後においても、バンコク銀行の30%以上の株式を、依然支配していたとみなすことができる (注9)。

しかし、1982年頃から、バンコク銀行の増資の頻度は高まり、しかもその金額も1回につき5億から10億バーツ (=60億円) という巨額なものに達した。これは、企業・企業グループに対する融資の最高限度額を、融資する銀行の資本金の10%未満に制限する方針 (1979年の商業銀行法改正) が決定されたため、貸付の国内シェアを維持・拡大するためには、資本金の引き上げが必要になったことが関係している。そのため、ソーポンパニット一族は、資金の面からも、また投資戦略の面からも、30%株式支配の意図を放棄せざるを得なくなった。むしろ、時価発行によるキャピタル・ゲインによって事業の拡大を図る方へと、彼らの関心は向いていくのである。

事実、1988年に10億バーツの増資を行なった際には、新規発行株の3分の1を額面100%で既存株主に割当て、残り3分の2は1株=320%の時価発行で一般公募がなされている (注10)。また、証券取引所に提出義務のある「上位10大株主名簿」のうち、ソーポンパニット一族が直接支配しているエイシア・セキュリティーズ・トレーディング社 (Asia Securities Trading Co., Ltd.)、エイシア保険会社、ロビーナ・クレジット社など計5社の株式合計数が全体に占める比率を計算すると、その数字は、1986年の15.5%から89年の12.1%へと大きく低下していた (注11)。バンコク銀行は、「ソーポンパニット一族の銀行」としての性格を確実に弱めているといえよう。

1980年代の所有関係の動きと並行して、バンコク銀行の経営体制にも大きな変化が生じた。1950年代後半から70年代は、すでに見たように (前号第Ⅲ節)、チンとブンチャー・ローチャナサティアン (黄聞波) の共同経営、80年からはチン会長を後見人に次男チャートリー (陳有漢) が社長として、同行の経営権を掌握した。ただし、この間、経営の最高意思決定権は一貫してチンのもとにあったといえる。

ところが、1984年にチンは、生え抜きの大蔵エリート (もと国税局長、次官、投資委員会事務局長) で、大蔵大臣 (80~81年) も歴任したアムヌワイ・ウィラワン (林日光) を、同行の役員に招聘する。そして、同年11月には、自分の後任としてアムヌワイを経営執行委員会会長に任命した (注12)。さらに1986年には、経理改革を主導し、当時副社長・国内業務総責任者であったダムロン・クリッシュナマラ (Damrong Krishnamara) を、同委員会の経営支配人 (managing director) に据えるのである (注13)。その結果、バンコク銀行のトップ経営

は、アムヌワイ会長(アメリカでいうところのCEO)、チャートリー社長(COO)、ダムロン経営支配人(MD)の「トロイカ体制」で運営されることになった。

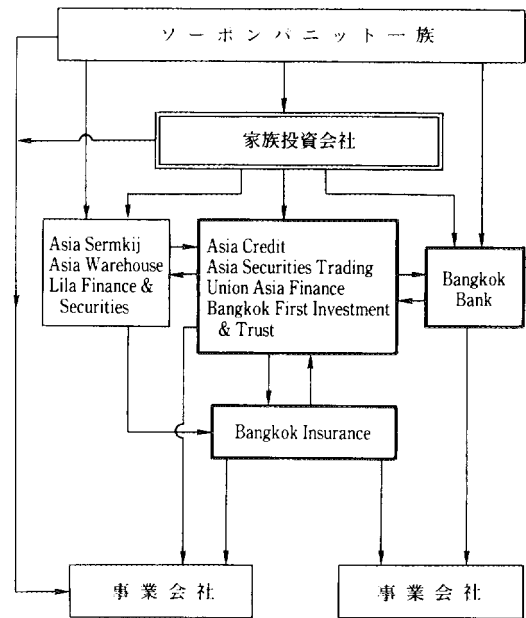
新しい体制は、バンコク銀行の肥大化に対応し、同時に同族経営の弊害(たとえば、次男チャートリーと四男チョート〔陳永建〕の確執)を避けるために、チンが「ポスト・チン体制」として構想したものと思われる。換言すれば、オーナー一族の継承者、外部招聘の経済テクノクラート、内部昇進役員の代表3者から構成される「集団指導体制」を目指したわけである。それは、別の角度から見ると、チンが築き上げたファミリービジネスの防衛でもあった。

2. バンコク銀行グループの所有と経営

タイで初めて、企業グループの本格的な研究(1981年)を行なったタマサート大学のクルークキアットは、「バンコク銀行=ソーボンパニット一族グループ」の所有と支配の構図を、同心円の模式を使って説明したことがある。つまり、円の中心に、(1)ソーボンパニット一族・親族を置き、その周りに、(2)家族内投資会社(Borisat Long-thun Wong-nai)、(3)家族外投資会社(Borisat Long-thun Wong-nok)、(4)銀行・金融会社、(5)商業、製造業などに従事する事業会社、(6)外国との合弁事業、並びに海外事業を、順次外側に配置した模式がそれであった。そして、この模式を利用しつつ、タイでは特定の家族が多数の企業の囲い込み(彼の言葉に従えば、「独立の島のようなグループ形成」〔Kan Kho Klum〕)、つまり「タイ型財閥」を形成した、というのが彼の考えだった(注14)。

こうした指摘は、財閥・企業グループの形成にほとんど無関心であった従来のタイ経済研究からすれば、画期的な問題提起であったと評価しえ

第1図 バンコク銀行グループの所有関係



□ 公開株式会社 → 投資の流れ

(出所) 筆者作成。

る。ただし、彼の模式は、バンコク銀行グループを「拡大するファミリービジネス」の側面からのみ捉え、主要傘下企業の株式公開や事業の近代化を射程に入れていない点で、問題を残しているように思われる。また、彼の模式では、多数の企業に対する出資者としてのバンコク銀行の役割が軽視されている。

そこで、彼の研究を参考にしつつ、筆者の理解に従って作成しなおしたバンコク銀行グループの所有関係の構図が第1図である(注15)。この図では、次の3点を同グループの基本的な特徴として捉えている。すなわち、(1)グループは、ソーボンパニット一族が直接支配する企業群(香港などの海外事業を含む)と、バンコク銀行が投資と融資を通じて関与する企業群の2つから基本的に構成さ

れる、(2)中核となる銀行、金融・投資信託、保険会社などは、入り組んだ形で株式を相互に持ち合っている、(3)傘下企業全体が、近代的な装いを持った「ファミリービジネス」のもとに統合されている。以上の3点がそれである。

現在のバンコク銀行グループの所有関係は、第1図が示すように、ソーボンパニット一族に、国内外の家族投資会社、家族が主に出資する金融関連会社、国内華人や外国企業と共同出資の金融関連会社、そしてバンコク銀行を加えた、きわめて重畳的な構図を示している。こうした展開、つまり株主が家族成員から家族所有の法人、そしてグループ内の法人へと移行していく展開は、クルークキアットも指摘するように、節税対策と、より少数の資本でより多数の他企業の支配を目指す戦略があったからだといえよう(注16)。

しかし、激変する国内外の経済環境に対応しつつ、事業の拡大と多角化を継続しようとするならば、当然いっそうの投資資金の調達、幅広い層からの人材の登用、新しい技術の外からの導入が必要になる。それはまた、伝統的なファミリービジネスとの鋭い緊張関係を生まざるを得ない。こうした状況に直面して、チンとその一族がとった対応は次のようなものであった。

第1は、株式市場の積極的な利用、つまり株式の公開による資金調達源の拡大である。このため、彼らは、バンコク銀行(1975年)に次いで、78年にはバンコク保険会社、エイシア・クレジット社、84年にはバンコク・ファースト投資信託会社(Bangkok First Investment & Trust Ltd.)、ユニオン・エイシア・ファイナンス社(Union Asia Finance Ltd.)、88年にはエイシア・セキュリティーズ・トレーディング社を、それぞれ上場した(注17)。そして、1980年代後半から始まる「株式ブ

ーム」に乗じて、キャピタル・ゲインの取得と大衆資金の利用を図ったのである。

第2は、外国企業との合弁企業への再編、海外における資金の積極的な導入による資金調達源の拡大である。前者の典型は、タイ最大のファイナンス・カンパニーであるエイシア・クレジット社が、1983年にフランス最大の銀行であるソシエテ・ジェネラーレ銀行のアジア子会社(Societe Generale Thailand Holding Ltd. と Societe Generale Asia Investment Ltd.出資合計20%)を迎え入れたことに(注18)、後者の典型は、79年にタックスヘイブン地域であるケイマン島に設立した子会社(BBL(CAYMAN) Ltd.)、81年に香港に設立した合弁会社(BBL Finance Ltd.。88年にバンコク銀行が100%出資する完全子会社に改組)、87年にシンガポールに設立した合弁会社(Ong Co., Ltd.)などに、それぞれ見いだすことができる(注19)。

第3は、バンコク銀行を事業の多角化に積極的に利用する方針であるが、この点については次節で述べることにする。

そして最後が、経営面の再編であった。バンコク銀行が「トロイカ体制」を導入したことは、すでに見たとおりであるが、チンは1980年代に入ると、主要傘下事業を分割し、その経営を息子たちの中で「分業」させる方式を導入した(注20)。この点は、CPグループ(Charoen Pokphand Group)やサハ・グループ(Saha Group)が、一方で増加する傘下企業の経営権を「同族外」の各社長に委譲しつつ、他方では、「グループ経営委員会」を新設して、グループ全体の意思決定をオーナー一族に集中化させているのとは、別の対応を示している(注21)。そこで以下では、バンコク銀行グループの家族内分業体制について、簡単に見ておきたい。

第8表 バンコク銀行グループとソーボンパニット一族の家族内分業体制(1988~90年)

名 前	続 き 柄	生 年	主 要 事 業/備 考
ラビン/ロビンチャン (陳有慶)	チンの長男	1932	一族の香港事業を統轄 Commercial Bank of Hong Kong 最高責任者, Asia Insurance H. K., Union Asia H. K., Bangkok Mercantile H. K., Asia Investment H. K.
ステファン	ラビンの長男	1955	Commercial Bank of Hong Kong 支配人
アスチャー	ラビンの長女婿		Bangkok Bank ロサンゼルス支店長
ドナー	ラビンの次女	1958	Asia Insurance H. K. 社長
チャートリー(陳有漢)	チンの次男	1933	バンコク銀行関係を統轄 Bangkok Bank 社長 Asia Credit 相談役
チャートシリ	チャートリーの長男	1960	Bangkok Bank 社長補佐, マーケティング部長
チャーリー	チャートリーの次男	1961	Asia Securities Trading 会長兼支配人
サーウィトリー	チャートリーの長女	1962	Union Asia Finance 役員
チャー(陳永徳)	チンの三男	1940	Bangkok Bank 役員 情報産業・コンピュータ関係を統轄
チョート(陳永建)	チンの四男	1941	Bangkok Bank 副社長 Capital Securities & Finance 会長 Krungdhep Warehouse 会長
チャイ(陳永名)	チンの五男	1943	Bangkok Insurance 会長兼社長
チャードチュー (陳永立)	チンの六男	1946	Bangkok First Investment & Trust 会長兼社長
チョットチョーイ (陳鳳翔)	チンの長女	1945	Sophonpanich Foundation 理事長

(出所) *Nai Okat Sadet Phraracha-damnoen Phrarachathan Phloengsop Nai Chin Sophonpanit* [チン・ソーボ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, 212~221ページ/*Phu Chatkan* [経営者], 第5巻第53号, 1988年2月, 39~64ページ, などより筆者作成。

3. ソーボンパニット一族と家族内分業

チンが、自らの資産と事業を分割して、子供に引き渡そうと考えた最初は、1970年頃であったと考えられる。というのも、この年チンは、6人の息子と1人の娘すべてに対して、それぞれ投資会社を設立したからである(注22)。その後、香港の全事業は長男ラビン(陳有慶)とその家族に、また、中核企業のひとつであるバンコク 保険会社は、1977年にその経営支配権(会長・社長)を五男のチャイ(陳永名)に、それぞれ委ねた(注23)。バンコク・ファースト投資信託会社の会長・社長には、六男のチャードチュー(陳永立)が1976年に就任している(注24)。

ただし、バンコク銀行の経営については、チンの方針は必ずしも明確でなかった。当初の構想では、恐らく次男チャートリー(1959年、入行。74年、副社長)、三男チャー(陳永徳。71年、同行役員)、四男チョート(65年、入行。68年、ロンドン支店長、80年、副社長)の3人による協力体制を考えていたふしがある。しかし、1980年のチャートリーの社長就任以後、彼と、異母兄弟であるチョートの間の内紛がしばしば噂され、チンはバンコク銀行の最高責任者としてチャートリーを任命し、同時に、同行の経営を「集団指導体制」に変えた(注25)。これにより、チャーとチョートは、それぞれ同行の役員に留まるものの、前者は情報関連

産業へ、後者はキャピタル・セキュリティーズ・アンド・ファイナンス社 (Capital Securities & Finance Co., Ltd.)へ、主力を移していくのである。

その結果、1980年代半ばまでには、第8表に整理したような、「家族内事業分業」とも呼ぶべき体制が成立した。そして、この体制は、1988年1月にチンが死去した後も、遵守された。こうした分業体制は、傘下企業230社以上を擁するサハ・グループの創立者兼総帥であるティアム・チョークワッタナー (李興添)が、1991年6月に死去した後、グループ全体の会長に三男であるブンヤシット (李文祥。ブンシット)を直ちに任命し、ファミリービジネスの統一を維持した事例と比較すると、きわめて対照的である^(注26)。しかし、視角を変えれば、バンコク銀行グループの家族内分業体制の採用も、肥大化する事業を可能な限りファミリービジネスの枠内で守ろうとするひとつの選択と見ることができた。

(注1) バンコク銀行設立時に、チンとその一族が資本金の20%を出資したという報告もあるが、筆者が商務省商業登記局で閲覧できた最も古い株主名簿は、1964年5月7日付けのものである。Nation Review編、*Who's Who in Bangkok Bank Limited: New Era Professional Banking*, バンコク, 1986年, 35ページ。

(注2) Bangkok Bank Ltd.編、*Kamnoet lae Wivattanakan khong Thanakhan Krungthep* [バンコク銀行の誕生と発展], バンコク, 1982年, 57ページ。以下、『バンコク銀行社史』として引用する。なお、サンシットは、政府が売却した15万株のうち相当部分は、他人名義でバンコク銀行株式を所有していた軍閥ピン=パオ派に移ったことを明らかにしている。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, 199ページ。

(注3) 『バンコク銀行社史』198~199ページ。

(注4) 同上書 121ページ。なお、株式の一部公開は、閉鎖的な銀行経営に対する国民の批判をかわす

ためでもあった。

(注5) Talat Laksap haeng Prathet Thai [タイ証券取引所] 編、*Sarup Kho-sonthet: Borisat Chot-thabian Borisat Rap-anuyat Pho. So. 2529* [タイ上場・認可企業情報集, 仏暦2529 (西暦1986)年], バンコク, 1986年, 36ページ。

(注6) 他の主要地場銀行、たとえば、タイ農民銀行 (Thai Farmers Bank) が株式所有の分散に着手するのは、「1979年商業銀行法改正」が制定されてからであった。Janssen, Peter, "The Cover Story: Thai Farmers Bank," *Asian Business*, 1984年3月, 18~24ページ。

(注7) ソーボンパニット一族の家族投資会社の詳しい所有関係については、Somchai Wongsaphak ほか、"Lang Chin Sophonpanit Thayak-tua Khrai-tua Man" [チン亡きあと、後継者は各自の道を歩む], *Phu Chatkan* [経営者], 第5巻第53号, 1988年2月, 48, 51ページ。

(注8) 詳細なデータは、次の文献の第5表に示しておいた。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, 119ページ。

(注9) 新聞報道では、1979年現在、ソーボンパニット一族の持株比率は35%となっている。"Banking Mongul' Chin to Hand Over Fortunes," *Nation Review*, 1981年10月20日。

(注10) Bangkok Bank Ltd., *1988 Annual Report*, バンコク, 1989年, 38ページ。

(注11) Talat Laksap haeng Prathet Thai 編, 前掲書, 37ページ/同編, *Sarup Kho-sonthet: Borisat Chot-thabian Borisat Rap-anuyat Pho. So. 2532*, 第1巻, バンコク, 1989年, 34ページより, それぞれ算出。

(注12) アムヌワイの詳しい経歴とバンコク銀行入行の経緯については、"Nai Thanakhan Di-den Pracham-pi '28: Dr. Amnuai Wirawan" [1985年度ベスト・バンカー], *Than-saetthakit Chabap Phiset* [経済基盤, 別冊特集], 1986年1月。なお、アムヌワイの叔父にあたるサニット・ウィラワン (林來榮) は、海運・貿易に従事し、チンと同郷の潮州潮陽県出身だったこともあって、亜洲信託グループ (Asia Trust Group) 時代のチンと親交があった。「林來榮先生事略」(『泰國潮州會館三十年』泰京 泰國潮州會館 19

68年 人物伝記之部)。

(注13) ダムロンの詳しい経歴については、次の文献を参照。Somchai Wiriyabanthitkun, "Damrong Krishnamara: Baepchabap Nai Thanakhan Moe Achip Thae" [ダムロン・クリシュナマラ——真の専門的銀行家のスタイル——], *Phu Chatkan*, 第5巻第52号, 1988年1月, 34~54ページ。

(注14) Kroekkiat Phiphatseritham, *Wikhro Lak-sana Kan Pen-chao khong Thurakit Khanat Yai nai Prathet Thai* [タイにおける大規模経営の所有制の特質に関する分析], バンコク, Thammasat University Press, 1982年, 314~320ページ。

(注15) 1978年当時のバンコク銀行グループ内部の主要企業の出資関係については, "Banking Families," *Business in Thailand*, 1978年12月を, 1987年当時については, Somchai ほか, 前掲論文, 60, 63ページ, をそれぞれ参照。

(注16) Kroekkiat, 前掲書, 314ページ。

(注17) Talat Laksap haeng Prathet Thai 編, *Sarup Kho-sonthet: Borisat Chot-thabian Borisat Rap-anuyat Pho. So. 2532*, 第1巻, 193, 270, 292, 316, 322ページ。

(注18) 同上書 292~293ページ。

(注19) 同上書 32ページ/Bangkok Bank Ltd., *1990 Annual Report*, バンコク, 1991年, 54ページ。

(注20) この点については, 次の文献が最近の動向を伝えている。"Strategic Rethink Turns Bangkok Bank into Aggressive Competitor: The Giant Stir," *Far Eastern Economic Review*, 1989年4月13日, 52~57ページ。

(注21) 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 第2章「CP グループ」, 第4章「サハ・グループ」, を参照。

(注22) チンの一族のプロフィールについては, 次の文献が詳しい。Somchai ほか, 前掲論文, 39~64ページ/"Anakhot Thanakhan Krungthep, Sophonpanit Mua Sin-yuk Chaosua Chin" [バンコク銀行の未来, そして総帥チンの時代が終わった後のソーボンパニット一族], *Dok Bia* [利子], 第6巻第80号, 1988年2月, 51~101ページ, 追補1~21ページ。

(注23) "Mr. Chai Sophonpanich," *Who's Who in Thailand*, 1975年7月, 24ページ/Somchai ほか, 前掲論文, 56ページ。

(注24) "Mr. Choedchu Sophonpanich: Young BFIT Chairman," *Who's Who in Thailand*, 1978年4月, 19ページ。

(注25) この点については, 次の報告が興味深い。"The Cover Story: Bangkok Bank Looking Out for No.1," *Far Eastern Economic Review*, 1983年7月28日, 52~57ページ。

(注26) "Saha Group Appoints Boonsithi as Chairman," *Bangkok Post*, 1991年8月21日。

V バンコク銀行グループの再編

1. バンコク銀行とNIEs化・金融自由化

バンコク銀行は, 1980年代半ば以降, 経営目標の重点を, 従来の「量の拡大」から「質の向上」へ, あるいは「国内シェアの拡大」から「収益性の向上」へと大きく移行させた。その背景には, (1)1980年代初めの一次産品価格の下落が引き起こした経済不況の発生と, (2)80年代後半以降のタイ経済のNIEs化とそれに伴う金融自由化政策の進展, の2つが関係していると思われる。

もともと, バンコク銀行が"Bigger is Better"方針を掲げたのは, 1974年である。より正確には, 「預金, 事業, 営業収入, 利益の最大化」を次期10カ年の経営目標として設定し, 預金をはじめとする国内シェアの極大化方針を強調した(注1)。この過程で, 同行は当時輸出を急速に伸ばしていたアグリビジネス・グループ, たとえば, 飼料・プロイラーのCPグループ, ベータグロ・グループ(Betagro Group), コメやトウモロコシ輸出・大規模倉庫業のスンファセン・グループ(Soon Hua Seng Group), タピオカ輸出・化学肥料のメトロ・グループ(Metro Group), 水産物加工のタイ・セーリー・グループ(Thai Seri Group), 製糖・砂糖輸出のバーンポン・シュガー・グループ(Ban Pong Sugar Group)などに, 積極的に融

資を拡大していく^(注2)。その結果、1981年には、同行の貸付総額はタイ全体(30行)の38%を占め、預金額の方も35%に達した(前号第5表参照)。「量と国内シェアの拡大」政策はひとまず成功したわけである。

ところが、1980年代前半に生じた一次産品価格の暴落は、輸出指向のアグリビジネス・グループを不況に陥れ、同時に彼らに巨額の融資を行っていたバンコク銀行に対しても深刻な影響を与えた。具体的には、こげつき融資の累増と、これに対する「引当金」(provisions)の急増という形で、同行の経営を圧迫したのである。引当金の金額は、1985年の10億^{バーツ}から88年には37億^{バーツ}へと急速に増加し、引当金が営業収入に占める割合も、3%から12%へと上昇した^(注3)。また、1970年代半ば以降増加していた利益も、86年には対前年比35%減という大幅な減少を記録した(前号第5表参照)。こうした事態の進展が、バンコク銀行に対して、「質の向上」「収益性の改善」を重視させたことは、想像に難くない。それは、同行が1984年に採択した新しい長期経営目標、すなわち「銀行サービスの質と優秀さを伴った進展」(Progress with Quality and Excellency in Services)の再確認を意味した^(注4)。

一方、1985年、86年と不況に直面していたタイ経済は、87年から一転して急速な成長局面に入る。これは、国際経済環境の劇的な変化(円高など)と、タイ政府の外資優遇・輸出企業奨励策があいまって、日本・アジア NIEs 地域の資本が大量にタイに向かったからである。この外国人投資ラッシュは、一方では、繊維、電子をはじめとする工業製品輸出の急増をもたらし、他方では、未曾有の株式ブームを引き起こした。さらに、1987年から本格化する政府の重化学工業育成政策

は、新たな投資機会を国内に生み出す。そうした一連の要因が結合した結果、タイ経済は1980年代後半以降、高い成長率と貿易・産業構造の変化を実現するのである^(注5)。

以上のような変化は、ひとことでいえば、タイ経済の NIEs 化と呼ぶことができるだろう。そして、この NIEs 化は、当然ながら資金需要の急速な増加と、これに相応した金融部門の著しい拡大を引き起こした。たとえば、商業銀行の貸付額の対前年比伸び率は、1988年22%、89年28%、90年35%とかつて見ない上昇率を示した。ファイナンス・カンパニーの貸付額の伸びはさらに著しく、同期間、36%、54%、40%をそれぞれ記録している^(注6)。ところで、ここで注意すべきは、こうした経済・金融の急速な拡大が、じつはバンコク銀行の経営陣に対して、改めて「質の向上」「経営の合理化」の必要性を認識させたという点である。その背景は、次のようなものである。

第1に、政府(大蔵省、中央銀行)は、経済の NIEs 化に伴い、1980年代末から本格的な金融自由化の政策に乗りだした。具体的には、預金・貸出利率に対する政府統制の撤廃(1989年6月)、外国為替管理の規制緩和、商業銀行の他企業に対する投資規制の緩和(以上、90年)、外国銀行の新規進出に対する禁止措置の見直し(89年)などがそれである。その結果、銀行間の預金獲得、貸付拡大競争は激化し、預金・貸出利率の差にもとづく利益幅は縮小した^(注7)。

第2に、1980年代後半の投資ラッシュは、同時に未曾有の「株式ブーム」をタイ証券市場にもたらした。上場・認可企業数は、1986年から90年の間に93社から214社へ増加し、出来高は同期間、じつに20倍以上の伸びを示したのである^(注8)。こうした株式ブームは、外部資金を必要とする企業

からすれば、銀行借入以外からの資金調達源の拡大を意味する。つまり、企業の銀行離れを促す契機となった。そして、ファイナンス・カンパニーの事業拡大と外国金融機関の同分野への進出が、この傾向にいっそう拍車をかけたのである。その結果、タイの商業銀行は、一方で、収益性の回復努力、他方で、銀行離れを開始した顧客の再確保＝サービスの向上を迫られるに至った。

こうした新しい事態のもとで、バンコク銀行がとった主な政策は、次の2点である。(1)現金自動預入れ払出し機(ATM)の拡充、銀行POSの導入、他銀行間とのバンクネットの構築などによる「顧客サービス」の向上、(2)銀行業務の徹底したオンライン化とQC運動の展開による経営合理化の推進、がそれである。たとえば、同行は1990年末現在、237台のATMを全国に設置し、1000台以上のマイクロコンピュータを利用して、タイ最大のLANS(Local Area Networks)を構築している。また、1981年に導入されたQCサークル活動は、84年には管理職にも拡大され、さらに88年からは、QMT(Quality Management Teams)と呼ばれる事業効率化運動が開始された^(注9)。前号第5表に示したように、1984年から90年の間に、バンコク銀行の総資産、営業収入は約2倍に増大したが、従業員数の方は、同期間に2万9000人から3万1000人へと2000人増加しただけであった。この時期、バンコク銀行が経営の合理化と業務の自動化にいかにか積極的にあったかが、この数字からも窺えるであろう。その結果、1990年に同行の預金シェアは全体の27%に低下するが、利益の方は、対前年比89%増という著しい成果を示すのである(前号第5表参照)。

2. 経済のNIEs化への対応

政府が、輸出産業の奨励と重化学工業の育成と

いうNIEs化政策を進める中で、バンコク銀行だけでなく、同グループ全体も事業の再編と多角化に乗りだした。その動きは、概ね次の4つの方向に整理できる。

第1は、商業銀行以外のファイナンス・カンパニー、投資信託会社の事業拡大である。バンコク銀行グループの傘下にあるエイシア・セキュリティーズ・トレーディング社、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、バンコク・ファースト投資信託会社の主要4社は、1989年現在、タイの金融関連会社の総資産合計額の13%を占めていたが、株式ブームに合わせて、これら4社の事業をさらに拡大する方針がとられた。事実、1990年1月から株式ブームがピークを迎える9月までの上記4社の取引実績を計算すると、その合計額は、主要金融会社20社の取引総額のじつに43%を占めたほどである^(注10)。

第2は、急速な成長を示している情報関連・電子産業への進出である。同分野への本格的な進出は、情報サービスを行なうバンコク・テレコム社(Bangkok Telecom Co., Ltd.)の設立(1979年)に遡ることができるが、同社は、最近ICの製造・輸出も開始した。また、イギリスのケーブル・アンド・ワイアレス社(C & W)と共同で、情報処理サービスを行なう企業(Compunet Co., Ltd.)、タイ農民銀行、サイアムセメント社(Siam Cement Co., Ltd.)などと共同でコンピュータ・サービスの保守を行なう企業(Processing Center Co., Ltd.)なども新設している。なお、この分野においては、香港を中心にIBM社の製品販売を担当してきた三男のチャーンが、主導的な役割を担っている^(注11)。

第3は、政府の重化学工業育成政策に呼応した事業の多角化である。政府と投資委員会(BOI)

は、1980年代後半に、タイ湾の天然ガスを利用した石油化学事業（NPCプロジェクト）、自動車エンジン国産化計画、鉄鋼一貫プラントの3大事業に対する投資奨励を相次いで開始した。その多くは、タイの既存財閥と外国資本との合弁事業であるが、このうちバンコク銀行は、石油化学事業に対して多額の「プロジェクト・ファイナンス」を提供する一方、半官半民会社であるタイ石油化学公社（National Petrochemical Corp.: NPC）への一部出資、エチレンを製造するバンコク・エチレン社（Bangkok Ethylene Co., Ltd.）の設立を図った^(注12)。また、1988年には、台湾の最大手の繊維企業集団 トウンテックス・グループ（Tuntex Group）と共同で、ポリ エステル・ポイ（POY）を製造する合弁企業（Tuntex (Thailand) Co., Ltd.）も設立し、90年から生産を開始している^(注13)。したがって、今後のバンコク銀行および同グループの事業基盤は、既存のアグロインダストリーや繊維産業に加えて、次第に重化学工業や技術集約産業分野へも拡大していくと考えられる。

第4は、1980年代後半から異常な伸びを示す商業コンプレックス、オフィスビル、コンドミニアム、ゴルフ場建設、リゾート開発など不動産分野への進出である。この点については、資料の欠如で十分解明できないが、バンコク銀行グループが香港・台湾資本と協力しつつ、多数の大型プロジェクトに参加していることは間違いない。1990年9月に公表された、ワイアレス通りにおける「金融センター 高層ビル建設計画」（3棟、60億 円 の投資）は、そのひとつである^(注14)。この計画は、チャートリーの息子たちと香港資本が共同で進めているもので、もし実現すれば、金融関連ビルとしては東南アジア最大の規模になるという。また、翌10月には、サートン通りに31階建てのオフィス

・ビル（15億 円 ）とスクームウィット通りに41階建てのコンドミニアム（25億 円 ）をそれぞれ建設する計画を、チャートリーの次男チャーリーが公表した^(注15)。

こうした新しい経済環境への対応を通して、バンコク銀行グループの編成も、現在では変わりつつあるように思われる。簡約すれば、一方では、「コングロマリット」（複合企業）的性格を一段と強めるとともに、他方では、事業多角化の中心を占めるバンコク銀行と不動産投資などを行なうソーポンパニット一族の間に乖離が生じ、全体の統一性が弱まっているように思われる。そこで、最後に、同グループの発展の特質と今後の展望を示すことによって、本稿の結びとしたい。

3. 過渡期のファミリービジネス

以上検討してきたように、バンコク銀行グループの発展の中には、基本的に2つの流れが存在した。ひとつは、事業の近代化・多角化を進めることで、絶えずグループ全体の経済規模を拡大しようとする動きであり、もうひとつは、ファミリービジネスを維持・存続させようとする動きである。

2つの相異なる流れが、これまで大きな矛盾を迎えることなく共存しえた要因のひとつは、何より、チンという人物の際だった経営手腕とリーダーシップがあったからだといえよう。少なくとも、1980年頃までは、チンは国内だけでなく、国外の事業についても定期的な見回りを実施し、グループ全体の事業を統轄していた。

もうひとつの、そしてより注目すべき要因は、チンとバンコク銀行グループが、権力構造、経済政策、国内外の経済環境の変化に対して、常にすばやく対応し、かつ自らを転換・変革していく能力を備えていたことである。この変革能力には、

単にすでに生じている事態(政変など)に自らを適合させていく側面だけでなく、将来の変化を見通した上で新しい試みを実施していく能力も含んでいる。したがって、後者の意味での変革は、経営学や企業論という「イノベーション」(革新)の概念に近い。

イノベーションの概念を、新しい生産技術や新製品の開発に限定せず、伝統的な商慣行や経営制度、流通機構に対する挑戦と新しい試み、というように広く捉えることが許されるならば、チンが過去試みたバンコク銀行の一連の経営改革がまさにそうであった。そして、今日巨大な財閥を形成し、同時に持続的な成長を維持しているグループにおいても、こうしたイノベーションの遂行＝変革能力は、ほぼ例外なく見いだすことができたのである。

たとえば、近代広告業の重要性にタイで最初に着目し、ブランド付き日用品の製造・販売と結び付けたサハ・グループのティアム、早くから輸出産業への進出と部品関連産業の国産化を重視したサハユニオン(Saha Union)のダムリー・ダラカーノン(陳竹如 [Damri Darakanon])、近代的な百貨店経営や定価販売方式の導入を試みたセントラルデパート(Central Department Store)のティエン・チラーティワット(鄭汝常 [Thien Chirathiwat])、タイで最初の醸造技師の資格をミュンヘンで取得したビールのブンロート社(Boon Rawd Brewery Co., Ltd.)のプラチュアアップ(Prachuap Phiomphakdi)などが、それである(注16)。彼らは、それぞれ「ファミリービジネス」の経営形態をとっていたが、他方では従来の華人経営の枠を越える新機軸を展開したのである。

一方、政治権力にもっぱら依存して成長を遂げたグループは、権力者の死去や失墜に直面する

と、しばしば事業の衰退に見舞われた。たとえば、1950年代にサリット(Sarit Thanarat)陸軍司令官(のち首相)を発起人・株主に迎え入れて成長したユニオンバンク(Union Bank of Bangkok Ltd.)やレームトーン銀行(Laemthong Bank Ltd.)、60年代後半から70年代にプラパート(Praphat Charusatian)陸軍司令官とプラサート(Prasoet Ruchirawong)警察局長官を役員兼株主に招聘し、急速に事業を拡大したアユタヤー銀行グループ(Ayudhya Bank Group。ラッタナラー族[Rattanak family])のその後の衰退が、そのよい事例である。プラパート元帥とその家族は、1973年当時、バンコク銀行の会長と株主(5割所有)、アユタヤー銀行の役員と株主(13割)にそれぞれ就いていたが、同年10月の政変で彼が失脚した後、両行はまったく対照的な展開を示した。つまり、前者は高い成長率を維持したのに対し、後者は成長を鈍化させただけでなく、1970年代までに存在したいくつかの傘下企業を売却する羽目に陥るのである。この違いを規定したのは、結局、事業の近代化に代表される変革能力の差にあったといえよう。

しかし、タイの経済拡大と産業構造の高度化は、ファミリービジネスのもとでの事業拡大という従来の方式を、次第に困難にしているようにも思える。技術革新の進展、情報管理技術の重要性、投資資金の巨額化、海外市場の開拓など新しい条件は、ファミリービジネスの枠内における変革の試みの有効性に限界を画するからである。確かに、チンは「家族内分業体制」の導入と専門経営者の登用によって、こうした事態に対処しようとした。しかし、そのことは、逆にグループ全体の凝集性と統一性を弱める結果になったと考えられる。加えて、1988年1月3日にチンが死去し、

ソーポンパニット一族は人格的中心を失ってしまった。

それでは今後、バンコク銀行グループはどのような展開を示していくのであろうか。筆者が考える方向は、次のようなものである。

第1に、バンコク銀行と同行が出資する企業群は、今後ますます一族から独立した企業グループとして発展するものと思われる。「集団指導体制」の定着と株式公開の進展に伴って、バンコク銀行は「ソーポンパニット一族の銀行」としての性格を弱め、同時に、同行が出資・融資する企業との関係も、巨大銀行と巨大製造会社の関係に転化する可能性がある。

第2に、株式の公開を開始したグループ内の中核企業も、それぞれが独立の性格を強め、横の連携は弱まっていくものと思われる。エイシア・クレジット社などは、その典型といえよう。

第3に、にもかかわらず、ソーポンパニット一族の個別の事業は今後も続くものと思われる。しかし、こうした事業は、必ずしもバンコク銀行や他の中核企業との有機的な連携を持たないまま、チンの息子やその家族が、独自に「ミニ・ファミリービジネス」を展開する可能性が高い。

したがって、「バンコク銀行」グループと「ソーポンパニット一族」グループが重なり合う部分は、徐々に縮小していくものと考えられる。というより、チンが、ファミリービジネスの維持を目的に家族内事業分割を決意した時、両者をイコールで結ぶ関係は、崩れ始めたといえるかもしれない。その意味では、両者を同一の事業体として「タイ型金融コングロマリット」として把握してきた視角も、改めて問い直す必要がある。

(注1) 『バンコク銀行社史』147ページ。

(注2) Suehiro, Akira, *Capital Accumulation in Thailand 1855-1985*, 東京, UNESCO, The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989年, 265~272ページ/Hewison, K., *Bankers and Bureaucrats Capital and the Role of the State in Thailand*, ニューヘイヴン, Yale University Press, 1989年, 129~146ページ。

(注3) Bangkok Bank Ltd., *1989 Annual Report*, バンコク, 1990年, 52ページ。

(注4) "Bangkok Bank Abandons 'Bigger is Better' Policy," *Bangkok Post*, 1991年7月16日。

(注5) タイ経済のNIEs化については、次の文献を参照。末廣昭「タイ新工業化と日米経済」(大阪市立大学経済研究所編『アジア新工業化と日米経済』東京大学出版会 1991年)/末廣・南原 前掲書、とくに序章。

(注6) Bangkok Bang Ltd., *1990 Annual Report*, 11~12ページ。

(注7) 同上年報 14, 18~19ページ。

(注8) Bangkok Bank Ltd., *1988 Annual Report*, 37, 43ページ/日興リサーチセンター編『アジア・金融市場の見方』東洋経済新報社 1990年 第7章。

(注9) Bangkok Bank Ltd., *1988 Annual Report*, 42ページ/同, *1989 Annual Report*, 42ページ/同, *1990 Annual Report*, 42~43ページ。

(注10) Phacharaphon Changkaew, "Portfolio Phang" [証券投資ブームの崩壊], *Phu Chatkan*, 第8巻第88号, 1991年1月, 116ページより集計。

(注11) "Strategic Rethink.....," 56ページ。

(注12) 『国際経済臨時増刊 タイ特集』第332号 1990年8月 210~215ページ。

(注13) "Tuntex (Thailand) Co., Ltd.: First Anniversary," *A Supplement of Bangkok Post*, 1991年8月14日。

(注14) *Bangkok Post*, 1990年9月3日。

(注15) *Bangkok Post*, 1990年10月2日。

(注16) 末廣・南原 前掲書 第4~8章, 参照。

(大阪市立大学経済研究所助教授)

【付記】次号は、佐藤百合「サリム・グループ——東南アジア最大のコングロマリットの発展と行動原理——」を掲載します。