

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

<b>Title</b>	タイの商業銀行と同族的経営
<b>Author</b>	田坂 敏雄
<b>Citation</b>	季刊経済研究, 19 卷 1 号, p.95-121.
<b>Issue Date</b>	1996-06
<b>ISSN</b>	0387-1789
<b>Type</b>	Departmental Bulletin Paper
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経済研究会
<b>Description</b>	
<b>DOI</b>	

Placed on: Osaka City University

Osaka Metropolitan University

## タイの商業銀行と同族的経営

田 坂 敏 雄

### 1. 商銀部門の寡占構造

(1)タイ政府は、1950年代末より40年間、地場銀行の新設を認めない方針を貫き、例外的に認可された銀行もわずか2行のみである。その2行とは、1957年設立のタイ軍人銀行と65年開業のアジア・トラスト銀行である。ただし、アジア・トラスト銀行の場合、同行のターラワニットク一族の不正融資によって経営が破綻し、中央銀行の介入によってクルンタイ銀行に吸収合併(1987年)させられた。そのクルンタイ銀行も、もとは商銀部門の第2位行と第3位行であったモントン銀行とカセート銀行を1966年に合併して設立された政府系の銀行である。

ともあれ、タイのバンキング・システムは、1996年に金融自由化と門戸開放によって地場銀行の新設と外銀の参入が認められるまで、新規参入は原則禁止とされ、長らく地場銀行15行、外銀支店14行の体制が続いてきた<sup>1)</sup>。

(2)しかし、タイの商銀システムはこのような閉鎖的な特徴をもっているにしても、そのシステムの枠内では銀行業務の拡大と預金調達をめぐってかなり厳しい競争がみられる<sup>2)</sup>。とくに、最近のコンピュータ・システムやATMの導入、金利シーリングの撤廃による預貸金利の自由化や業務分野規制の緩和によって、競争はますます集積・集中を推し進めている。この寡占化傾向を預金額・貸付額・資産額と支店数の4側面より観察したものが、表1である。

①バンコク銀行、タイ農民銀行、サイアム・コマーシャル銀行とクルンタイ銀行に、やや規模において見劣りがするがアユッタヤー銀行をくわえた5行が、商銀部門の上位行を構成する。この上位5行は、預金、信用、資産のいずれの分野においても70%強のシェアを誇っている。一方、タイ軍人銀行以下の中位5行は各分野で22%強の比重を占めているが、下位5行は7%

---

〔キーワード〕 同族経営、タイ商業銀行、銀行の所有と経営、銀行危機

1) この国の銀行業の概況については、“Thurakit Thanakhan-Phanit : Phapruam lae Kanplienplaeng [銀行業：一般的状況と変化]” in *Setthakit Prithat*, Vol.15 No.5, May 1993, Thanakhan Thai Phanit が参考になる。

2) 大手商銀の独占化傾向についてはすでに次の文献が早くから指摘している。Supoj Rojpiulsthit, *Bank Competition in Thailand*, Faculty of Economics, Thammasart University, 1976

表1 銀行部門の寡占構造 (1993年12月31日現在) (単位: 100万バーツ)

銀行名	預金額		貸付額		資産額		支店数		
	実額	(%)	実額	(%)	実額	(%)	BK首都圏	国内地方圏	海外支店
大手上位行									
Bangkok Bank (BBL)	588,538	24.2	639,178	26.0	782,870	25.3	103	293	16
Thai Farmers Bank (TFB)	352,678	14.5	354,724	14.4	441,602	14.3	104	281	6
Krung Thai Bank (KTB)	366,938	15.1	335,215	13.6	424,930	13.7	72	337	3
The Siam Commercial Bank (SCB)	259,930	10.7	245,709	10.0	325,082	10.5	81	190	5
Bank of Ayudhaya (BAY)	166,533	6.9	170,625	6.9	201,015	6.5	88	170	1
計	1,734,617	71.4	1,745,451	71.0	2,175,499	70.2	448	1,271	31
中位行									
The Thai Military Bank (TMB)	149,373	6.1	147,978	6.0	193,391	6.2	50	161	3
First Bangkok City Bank (FBCB)	113,947	4.7	123,188	5.0	152,618	4.9	19	49	1
Siam City Bank (SCIB)	95,130	3.9	97,399	4.0	125,737	4.1	30	104	2
The Bangkok Bank of Commerce (BBC)	95,704	3.9	86,934	3.5	120,970	3.9	27	121	0
Bangkok Metropolitan Bank (BMB)	87,701	3.6	88,672	3.6	112,290	3.6	51	79	0
計	541,855	22.3	544,171	22.1	705,006	22.8	177	514	6
下位行									
Bank of Asia (BOA)	44,586	1.8	55,738	2.3	69,766	2.3	26	43	1
The Thai Danu Bank (TDB)	38,801	1.6	40,816	1.7	51,120	1.6	28	31	1
The Union Bank of Bangkok (UB)	30,964	1.3	31,625	1.3	41,386	1.3	37	58	0
Nakornthon Bank (NTB)	25,688	1.1	28,863	1.2	36,762	1.2	28	18	1
The Laem Thong Bank (LTB)	14,626	0.6	12,606	0.5	18,994	0.6	13	8	0
計	154,665	6.4	169,648	6.9	218,028	7.0	132	158	3
総計	2,431,137	100.0	2,459,270	100.0	3,098,533	100.0	757	1,943	40

(出所) Bangkok Bank, *Commercial Banks in Thailand 1994* より作成.

弱のシェアしかない。商銀部門はこの国の「預金」と「貸付」の各市場において、それぞれ74.6%と74.4%（1991年時点）という圧倒的な地位を占めているから、その商銀部門の70%を独占する上位5行とは寡占構造の頂点に位置するものといえよう<sup>3)</sup>。

②上位5行のなかで、バンコク銀行はあらゆる面で飛び抜けて大きい。しかし、これを歴史的に追跡すると、1990年を境にしてバンコク銀行のパフォーマンスに変化が生じているのが分かる。つまり、預金、貸付、資産の各分野で、それまでの拡大傾向が一転して「腰折れ」傾向をみせている。これは、バンコク銀行が1980年代半ばに金融危機を経験し、それまでの量的拡大路線から質（収益性）の重視へと、経営の舵取りを変えたものといえる。さらに、国際決済銀行（BIS）基準による自己資本比率規制が導入されてくると、銀行経営のあり方にも変化が生じてくる。つまり、BIS基準を達成するには分子の自己資本の充実にも増資などを行うだけでなく、分母の資産そのものを圧縮するか、伸び率を抑える必要がある。いたずらに

3) Pakorn Vichyanond, *Thailand's Financial System: Structure and Liberalization*, TDR1, Research Monograph No.11, September 1994, pp.33-34

貸付を増大させてリスク資産を膨らませるのではなく、質の向上が求められる。こうして、預金獲得や融資の量的拡大からROA（総資産利益率）などの向上が銀行経営の目標となる。

③預金調達能力の大小は経営方針やマネージメントにもよるが、直接的には国内支店網に基因する。つまり、支店数の多い銀行ほど、預金市場のシェアも大きいといえる。そこで、大手5行の支店数をみれば、首都圏と地方諸県を合わせて1719店の店舗をもち、全国の支店総数の63.7%を占める。それに比べて下位行は5行合わせても290店舗しかもたず、バンコク銀行1行にも及ばない。なお、サイアム・シティ銀行（SCIB）やバンコク・コマース銀行（BBC）は100店を超す地方支店をもちながら、預金シェアは4%に満たない。これは、SCIBやBBCがかつて地方支店の多くに銀行代理店ないしコンプラドール（comprador：顧客と銀行との仲介）制を採用していたことに起因している<sup>4)</sup>。銀行本店と地方商人との間で利益を分け合うようなコンプラドール制は、近代的なBranch Banking Systemと比べて効率性が低いからである。もっとも、1970年以降は中央銀行の監督と銀行制度じしんの発達によって、その制度はなくなっている。

以上のように、タイの商銀部門は少数の大手銀行に資金や資産が過度に集中している。しかし、このような寡占構造は最初からそうであったわけではない。ナコーントン銀行やファースト・バンコク・シティ銀行やアジア銀行はいずれもバンコク銀行やタイ農民銀行より古くに設立され、これらの大手銀行を凌ぐチャンスは同じようにあったはずである。事実、レームトーン銀行の設立時の登録資本額はバンコク銀行の3倍の大きさであったし、バンコク・コマース銀行の資産額は1961年時点でタイ農民銀行に匹敵するものであった。

では、商業銀行の成長と停滞の両極分解はどのような要因によって生じたものだろうか。その要因を①政治的権威への依存、②同族経営の役割、③経営組織の改革・開放の3点から考えてみたい。なお、この問題に関してすでにクルークキアットP.や末廣昭らの先駆的な研究がある<sup>5)</sup>。以下では、彼らの提供する資料も参考にしつつ、解説を加えてみよう。

## 2. 政治的権威への依存

(1)政治家や軍人・官僚が公的地位や職務権限を利用して私的利益を追求するのは、タイの政治風土にあっては「汚職」ではなく当然の「役得」であるとさえみられている。企業の側も、

4) Naphaphon Ruangsakul, *Nayobai-kae Panha wikrit nai Thanakhan-phanit Thai* [タイの商業銀行における危機的問題の改善策], Mulanithi Kanphatthana haeng Prathet Thai, 1989を参照。

5) Kroekkiat Phiphatseritham, *Wiwatthanakan khong Rabob Thanakhanphanit Thai* [タイ銀行制度の発展], Samnakphim Mahawithayalai Thammasart, 1993, Chap.4, Chap.5, Chap.6 末廣昭「バンコク銀行グループ」『アジア経済』Vol.33 No.1, No.2, 1992年, 末廣昭・南原真『タイの財閥』同文館, 1991年

企業利益を守るために政治的権威に依存するのはもちろん、むしろ積極的に権益の拡大や事業の独占を求めて権力者に接近するのも稀ではない。こうした政治的権威に依存するやり方は、直接的にしる間接的にしる、銀行の場合も例外ではない。そこで、銀行と軍閥とが典型的に結びついたサリット時代前後からみておこう。

1951年6月の「マンハッタン号事件（海軍の反乱）」の鎮圧によってピブーン独裁政権が誕生したが、その権力の内実はパオ・シーヤーノン警察局長官とサリット・タナラット陸軍司令官にあった。パオ警察大将はピン・チュンハワン陸軍元帥とともに「ソーイ・ラーチャクルー」（ピン＝パオ派）と呼ばれ、他方サリット派はサリットの家の名前をとって「バーン・シーサオ」と呼ばれた。パオ派はアヘン取締りの名をかりて大がかりなアヘン・麻薬取引を行って資金源とし、サリット派は宝くじ局の資金を流用して政治資金を捻出した<sup>6)</sup>。両派はまた、国営企業や銀行にも派内のメンバーを送り込み資金源とした。たとえば、バンコク銀行やアユッタヤー銀行はパオ派に接近し、アジア銀行やバンコク・ユニオン銀行、ファースト・バンコク・シティ銀行はサリット派を役員に迎え入れた。表2は、バンコク銀行の役員と軍閥との関わりを示している。

バンコク銀行のチン・ソーポンパニット社長は、1952年5月、ピン・チュンハワン元帥の腹心で、当時経済省副大臣であったシリ・シリヨーティン陸軍大佐を同行の会長に招聘し、あわせてピン＝パオ派のプラマーン陸軍大佐とパンサック警察少佐も役員に迎え入れた。しかし、1957年のサリット派のクーデタによってパオ派が権力から追い出されると、パオ派の政治的庇護を受けていたバンコク銀行は窮地に陥った。チンは、急遽サリット派のプラバート元帥を会長に担ぎ、たくみにパオ派から乗り換えることによってこの危機的状況を乗り切った。しかし、そのチンも、サリットが58年10月に2度目のクーデタを引き起こすのをみて香港への退避を余儀なくされた<sup>7)</sup>。

ともあれ、バンコク銀行は、その時々々の権力者と結ぶことによって銀行業務の拡大に成功した。たとえば、同行は1953年に登録資本を増額したが、その増資分を経済省（後に商務省に統合）に割り当て、その見返りに政府機関からの預金受入の権利を得た。当時のシリ会長は、1953年6月22日の第5回臨時株主総会において、自分が経済省の副大臣を兼任していることがバン銀にとっても利益になること、また政府に割当増資することによって銀行はそれ以上の利益を得ること、そして「私が関与している銀行はすべての面で便益を得るだろう」と述べている<sup>8)</sup>。

リミティッド・カンパニーであるバンコク銀行は、普通株式の増資では既存株主への株主割

6) 石井米雄『世界の歴史14 インドシナ文明の世界』講談社、1977年、8章、萩原弘明・和田久徳・生田滋『東南アジア現代史IV ビルマ・タイ』山川出版社、1983年、IV章

7) Kamnoet lae Wiwatthanakan khong Thanakhan Krungthep [バンコク銀行の生誕と発展], Bangkok Bank, 1982, pp.48-49

表2 バンコク銀行役員と軍閥（1944年～93年）

役員名	就任日	辞職日	経歴
1. チャオブラヤー・ラーマラーコップ陸軍大将	1944年10月6日	1967年10月22日	バン銀会長
2. チン・ソーボンパニット	1944年10月6日	1944年12月13日	バン銀社長・会長
	1948年8月30日	(1988年死去)	
3. クワン・アバイウォン	1945年2月3日	1953年7月9日	民主党党首 首相
4. シリ・シリヨーティン陸軍大佐	1952年5月23日		経済省副大臣 ピン陸軍元帥の腹心
5. プラマーン・アディレークサーン陸軍大佐	1952年5月23日		工業省大臣 ピン元帥の娘婿
6. バンサク・ウィセートバックディ警察少佐	1952年5月23日	1957年10月12日	パオ警察局長官の腹心
7. ナーイワラカーンバンチャ陸軍大佐	1953年7月9日	1954年3月19日	経済省大臣
8. プラシット・カーンチャナワット	1953年7月9日	1976年4月20日	商務省大臣
	1976年10月21日	1992年	バン銀会長
9. ルアン・タウィンセートパニットカーン	1954年8月20日		経済省次官
10. チャールムキアット・ワッタナークーン空軍少将	1955年10月30日	1959年1月29日	空軍司令官 交通省大臣
11. ブンチュー・ローチャナサティエン	1955年10月30日	1976年3月17日	バン銀社長
	1977年2月16日		大蔵大臣／副首相
12. チット・ナーウィーサティエン陸軍中將	1957年10月12日	1963年9月27日	経済省副大臣 大蔵省副大臣
13. プラバート・チャールサティエン陸軍中將	1957年11月25日	1974年9月25日	バン銀会長 陸軍司令官 内務省大臣 大蔵省大臣
14. サルム・ウィニィチャイクン	1963年9月24日		バン銀社長
15. チャートリー・ソーボンパニット	1963年9月27日	現在に至る	上院議員(1986年任命)
16. ウィラッ・ロムヤループ	1971年3月25日	現在に至る	サイアム・モーターズ会長
17. ターウォン・ボンブラパー	1976年8月26日	現在に至る	大蔵省次官 大蔵省大臣
18. アムヌオイ・ウィーラワン	1982年	1992年	

(出所) Kroekkiat Phiphatseritham, *Wiwatthanakan khong Rabob Thanakhanphanit Thai*, Thammasart University, November 1993, Table 4-11をもとに補正している。原資料は商務省商業登記局資料

(注) 軍人・警官の階級は就任当時のもの。

当増資が認められるだけで、第三者割当増資はできないはずである。にもかかわらず、バンコク銀行は経済省への割当増資を行い、この見返りに政府機関から預金を獲得し、コメ輸出関連の融資と決済業務を拡大した。そして、何よりも政治的権威からの庇護により、その後の発展の保証を得た。

8) *Raingan Kan-prachum-wisaman khong Thanakhan Krungthep Mua wan thi 22 Mithunayon 2496*, Khomul jak Krom thabien kankha, Krasueng Phanit [『1953年6月22日付バンコク銀行臨時会議録』, 商務省商業登記局資料], Kroekkiat Phiphatseritham, *op.cit.* 1993, p.88

(2)しかし、銀行にとって権力者とのパトロン＝クライアント関係は利益が得られる場合もあるが、危険も大きい<sup>9)</sup>。たとえば、アジア銀行やバンコク・ユニオン銀行、アユッタヤー銀行の場合がそうである<sup>10)</sup>。アジア銀行はタマサート大学を大株主として設立され、同行の経営はタマサート大学の理事者達によって握られていた。当時のタマサート大学の理事者達は反日の自由タイ運動の一角を担い、政治と深く関わっていた。とくに、プリディ・パノムヨンが学長であったとき、反ピブーン・グループの拠点であった。しかし、マンハッタン号事件以後、ピブーン政権が確立し陸軍が軍の主導権を握ってくると、銀行をはじめ様々なビジネスに政治的影響力を発揮しはじめた。サリット派は、タマサート大学にアジア銀行の株式の割譲を強要し、銀行の経営陣に参画した(表3参照)。アジア銀行はサリットが実権を持っている間、様々な銀行業務上の特権を獲得したが、同時にサリット派の同族企業の資金源として利用された。サリットが死亡すると、アジア銀行の放漫な経営とサリット派同族企業への不正融資が表面化し経営危機に陥った。同行は、1966年、資本金の増資によって経営危機に対処したが、この時オーナー・シップの移転が起こり、ウェアチャーキアット一族やテーチャパイブーン一族が大株主として経営の実権を握った。

バンコク・ユニオン銀行は、設立当時、中華総商会主席のサハット・マハークンや虎印万金油のオーナーで有名な胡文虎を大株主とするタイ商業会議所系の銀行であった。同行は外国為替を専門的に取り扱っていたが、1952、53年に不正が発覚した。当時、タイでは二重為替レート制が採られ、必需品の輸入には低いレートが適用され、奢侈品の輸入には高いレートが強制された。ヤミ市場の為替レートは公式レートよりも当然高かった。ユニオン銀行の一部の経営者は、公的レートで外貨を購入し、それをヤミ市場に持ち込んで莫大な利益を上げた。警察局を握るパオ派はこれを摘発し、関係者数名を銃殺刑に処した。これに驚いた経営者は政治的庇護を求めてサリット派に駆け込んだ。サリット派は彼らを保護する代わりに銀行の大株主になり、サハットに代わって経営の実権を握った。表4のように、サリット側近のバンチュートや、タノム元帥の親戚のチャムナーンが大株主になり、以後、ユニオン銀行はチョンラウィチャー一族やベンチャート一族の銀行になった。

アジア銀行やユニオン銀行がサリット派の手中に落ちるのをみて、パオ派はアユッタヤー銀行に狙いをつけ同行の経営陣に食い込んでいった。表5のように、カシエン警察大尉からチャーチャイ陸軍大佐まで「ソーイ・ラーチャクルー」の面々が同行の役員に名を連ねている。ところが、1957年クーデタでサリット派がパオ派を放逐して権力を握ると、サリット派がアユッ

9) サリットとその後継者の時代のパトロン＝クライアント関係を考えるには、独裁的温情主義「ポー・クン」についての理解が必要である。とりあえず、Likhit Dhiravegin, Thailand Politics: Selected Aspects of Development and Change, TRI Sciences Publishing House, 1985, pp.307-324, ターク『タイ：独裁的温情主義の政治』(玉田芳史訳)井村文化事業社、1989年、参照。

10) 以下、Kroekkiat Phiphatseritham, *op., cit.* 1993, Chap.6.2を参照。

表3 アジア銀行役員と軍閥(1939年～93年)

役員名	就任日	辞職日	経歴
1. ドゥアン・ブンナーク	1939年9月30日	1944年8月26日	文部省副大臣
2. レーン・シーソムウォン	1942年2月4日		大蔵省大臣
3. ウィチット・ルリターノン	1943年10月30日	1945年10月5日	大蔵省大臣
	1946年8月12日		
4. タウィー・タウエーティクン	1947年12月8日		大臣
5. サリット・タナラット陸軍中將	1951年7月9日	1962年	陸軍司令官 首相
6. ルアン・チャムナーン・アッタユット海軍中將	1954年12月5日	1965年1月27日	海軍司令官 交通省大臣
7. チット・ナーウィーサティエン陸軍大將	1954年12月5日	1965年1月27日	経済省副大臣 大蔵省副大臣
8. ブンチュー・チャンタルベークサー空軍大將	1954年5月5日	1965年1月27日	空軍司令官 国防省副大臣
9. トーンドゥン・タナラット	1958年8月11日	1965年1月27日	サリット元帥の弟 アジア銀行社長
10. バンチュート・チョンラウィチャー	1958年8月11日	1965年1月27日	サリット元帥側近の実業家
11. ナロン・サーリーラッタウィパーク陸軍中將	1958年8月11日	1965年1月27日	
12. チャルーン・ウァチューキアット	1965年1月28日		アジア銀行会長
13. ナロン・ケティカチョーン陸軍大尉	1965年1月28日	1968年12月16日	タノーム陸軍元帥の息子
14. サニット・タイヤーノン陸軍大將	1965年1月28日	1969年9月16日	
15. ソム・カタバン陸軍大佐	1965年10月20日		ブラバート陸軍元帥の腹心
16. ウィブーン・バンチャルーン警察中佐	1968年4月29日	1976年7月2日	
17. ユッタサック・サシプラバー陸軍大尉	1969年9月16日	1975年4月24日	
18. ヨット・ウァチューキアット	1972年5月9日	現在に至る	アジア銀行社長
19. ティエンチャイ・シリサムバン陸軍大將	1983年	1988年	副首相 陸軍副司令官

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 4-13をもとに補正している。ただし、原資料は商務省商業登記局資料

(注) 軍人・警官の階級は就任当時のもの。

タヤ銀行にも介入してきた。今度は一転して、プラースト警察少将、クリット陸軍少将、ブラバート陸軍大將という同派の大物が銀行の役員に名前を出してくる。しかし、軍人に銀行の経営は難しく、経営問題が生じてくると、チュアン・ラッタナラックの一族が登場し、会長のプラースト少将と同盟関係を結んで経営の舵取りを行った。

以上のように、軍閥と銀行とのパトロン＝クライアント関係は、たんなる互酬関係を越えて危険が常につきまとう。銀行は軍閥出身の役員に役員手当や株主配当の形で資金負担するだけにとどまらない。彼らの同族企業のファイナンスまで受け持ち、経営破綻の場合はその債務まで被ることになる。銀行は、軍閥系企業の失敗の尻拭いを余儀なくされ、焦げ付き債権が膨らんで銀行自体の経営危機にまで発展する。あるいは、軍部の鉄砲をバックにした脅しによって経営権を放擲せざるを得ないかもしれない。それゆえ、権力者を利用して発展のチャンスを手に入れたバンコク銀行のケースは、むしろ奇貨というべきかもしれない。



表4 バンコク・ユニオン銀行役員と軍閥 (1949年~79年)

役員名	就任日	辞職日	経歴
1. サハット・マハークン	1949年2月24日	1961年9月17日	BU銀行社長
2. タノーム・キティカチョーン陸軍少将	1953年7月31日	1964年6月25日	国防省大臣 首相
3. プーンタイ・マーラークン (王族 ML) *	1953年7月31日		政府貯蓄銀行総裁
4. プラスト・ルチラウォン警察大将	1955年1月28日	1965年3月25日	警察局長官
5. クリット・ブンナカン陸軍大将	1955年1月28日		交通省大臣
6. チャームキアット・ワッタナーンクーン空軍大将	1955年1月28日	1960年5月30日	空軍司令官
7. カシエン・サルッターノン警察大佐	1955年1月28日	1974年6月17日	
8. パンチュート・チョンラウィチャー	1957年12月19日	1979年	BU銀行社長 サリット元帥側近の実業家 上院議員 (1986年任命)
9. チャムナーン・ベンチャート	1959年3月24日	1979年	BU銀行副社長 タノーム元帥の親戚
10. ブンチュー・チャンタルベークサー空軍大将	1961年9月27日	1964年6月25日	空軍司令官
11. ブンルアン・ブアチャルーン陸軍少将	1964年4月25日		総理府次官
12. ビット・ブンヤセーナー空軍中將	1964年4月25日		
13. ジュア・スサーヤン	1966年9月22日	1972年9月18日	国税局局长
14. チュムボン・ローハチャーラッ警察少将	1971年6月17日	1979年6月28日	首都圏警察司令官
15. サウエン・セーナーナロン陸軍中將	1964年6月25日	1977年3月24日	総理府長官

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 4-15をもとに補正している。ただし、原資料は商務省商業登記局資料

(注) 軍人・警官の階級は就任当時のもの。

\* ML (Momluang) とは, Phraongchao (母が王族の出ではない王子) から数えて4代目の子孫 (王族)。

Phraongchao→Momchao (2代目)→Momrachawong (3代目)→Momluang (4代目)→平民 (5代目)  
ちなみに、母が王族の出身である王子は、Chaofaa という。

ところで、1973年の「10月14日政変 (学生革命)」によって権威主義的体制が崩れると、銀行家・企業家グループと政治的権威との関係にも変化が生まれてきた。つまり、権力を握る軍人や官僚・政治家を会社や銀行の会長や役員に迎えて権益を引き出すという、個別的なパトロン＝クライアント関係から転換しはじめた。企業家グループは、資金的援助者と選挙の立候補者という点で、政党と選挙に大きな影響をもちはじめ、さらに1981年6月には「経済問題解決のための官民合同委員会 (KRO)」も設置された。こうした変化は、1973年以降の政治勢力の力学の変化と政治体制の移行という問題を視野に入れて考えなければならない<sup>11)</sup>。ここでは、銀行と政治的権威との依存関係が73年を境にして変化してきたことを確認するだけにとどめ、次のように結論づけておきたい。

「タイにおいてバンキング・ビジネスを行う上で、直接的にも間接的にも政治的権威に依存

11) 村嶋英治「軍部、政党、王室、三大勢力の政治力学」『国際経済』No.277, 1987年, 32頁。ただし、政治力学の変化は、たんに3大政治勢力間の力関係の変化にとどまらず、その基底として政治体制自体が変化したことを示唆するものである。政治体制の変化については、すでにJ.ガーリングが企業・官僚機構・軍部・国民の4側面から「官僚政体 (bureaucratic polity)」の構造的変化について分析し

表5 アユッタヤー銀行役員と軍閥 (1948年～93年)

役員名	就任日	辞職日	経歴
1. パオ・シーヤーン警察大尉	1948年2月12日	1951年1月19日	警察局長官 内務省副大臣
2. カシエン・サルッターノン警察大尉	1948年2月12日	1949年9月	パオ長官の側近 警察局副局长官
3. アドゥン・アドゥンデートチャラット警察大尉	1949年4月7日	1960年4月22日	警察局長官
4. プン・ウォンウィセート陸軍中佐	1950年9月28日		
5. プラピチャーコンラチャック海軍中佐	1951年4月26日	1956年9月6日	
6. プラマーン・アディレークサーン陸軍少将	1956年5月18日	1958年4月17日	工業省大臣
7. ルアン・サワディサラユット陸軍中尉		1956年9月6日	文化省副大臣
8. プラコーブ・ブラユーンポークラート陸軍中佐	1956年9月18日	1958年4月17日	
9. チャリット・ブルーニーブラチャーチョン警察少佐	1956年9月18日	1958年4月17日	ピブーン元帥の娘婿
10. チャーチャイ・チュンハワン陸軍大佐	1956年9月6日	1958年4月17日	ピン元帥の息子 外務省副大臣
11. プラスト・ルチルアン警察少将	1958年4月17日	1982年	アユッタヤー銀行会長 警察局長官
12. クリット・シーワラー陸軍少将	1958年6月6日		第1師団司令官 工業省大臣
13. プラバート・チャールサティエン陸軍大尉	1959年5月8日	1966年4月22日	第1師団司令官 内務省大臣
14. タウィン・スントーンサーラトゥーン	1960年4月22日	1976年7月21日	内務省次官 内務省副大臣
15. シリ・バカーシット	1960年4月22日	1966年7月27日	予算局長
16. チュアン・ラッタナラック	1960年4月22日	現在に至る	アユッタヤー銀行会長 アユッタヤー銀行社長
17. プラユット・チャールサティエン陸軍少佐	1966年3月3日	1974年3月25日	プラバート・チャールサ ティエン陸軍元帥の息子
18. クリット・ラッタナラック	1976年3月26日	現在に至る	アユッタヤー銀行社長 上院議員 (1986年任命)

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 4-1をもとに補正している。原資料は商務省商業登記局資料

(注) 軍人・警官の階級は就任当時のもの。

述べているが、最近ではアネーク L.が「官僚政体」から「リベラル・コーポラティズム」への移行として捉えている。John L.S.Girling, *Thailand: Society and Politics*, Cornell University Press, 1981, Chap.4, Anek Laothamatas, *Business Associations and the New Political Economy of Thailand: From Bureaucratic Polity to Liberal Corporatism*, Westview Press, 1992, pp.12-14, pp.69-71, 浅見靖仁「輸出指向工業化時代のタイにおける国家-社会関係の新展開: チャイアナンとアネークの所説を中心として」『教養学科紀要』東京大学, 1993年も参照。ただし、「議会外での政治活動」=官民合同委員会の役割への注目だけでは、国家の移行の説明にはならない。国家移行の研究に不可欠な国家機関の分析が希薄な点が気にかかる。なお、タイの官僚政体からリベラル・コーポラティズムへの移行について、日本の大正期における絶対主義的権力からブルジョア的権力への移行過程に関する研究が比較政治史的観点から参考になるとされる。星埜惇『社会構成体移行論序説』未来社, 1969年など参照。

せざるをえない。しかし、事業の成功は政治的権威によるのではなく、経営の合理化と、国民経済の情勢に対応した戦略の設定とに依存する。」<sup>12)</sup>

### 3. 同族企業の役割

(1)タイで同族(一族)のことをトラクーンという。1979年に商業銀行勅令が改正されるまで、このトラクーン(同族)が銀行の業績拡大にとって重要な役割を果たした。というのは、華人系の商業銀行は、対人信用に基づいて同じトラクーン内の企業や「バック・ブアック(仲間内)」の企業に融資するのが普通であったからである。したがって、トラクーン内に数多くの同族企業と優良企業を抱えている銀行ほど、貸付実績が上がり、市場シェアを伸ばすことができた<sup>13)</sup>。

ここで事例紹介の意味で、バンコク銀行とタイ農民銀行のオーナー一族の同族企業群を上げておこう<sup>14)</sup>。表6の「その他」の欄のNo.1からNo.10までの企業は、ソーボンパニット一族がほぼ100%所有する投資会社ないし持株会社であり、No.23からNo.27の企業はオーパースアン一族と共同投資した農産物輸出関連会社である。「金融業」の欄にはバンコク銀行を先頭に、アジア・クレジット社(ACL)やユニオン・アジア・ファイナンス社(UAF)など、有力な金融会社が並んでいる。また、表7の「その他」欄のNo.1のからNo.11までの企業はソムバット・ラムサム社を筆頭にラムサム一族の家族投資会社・持株会社であり、No.12とNo.13の2社はロックスレー・グループ(商業)の中核企業である。また、「金融業」の欄にはタイ農民銀行をはじめパトラ・タナキット社(PHATRA)やタイ・インベストメント・セキュリティーズ社(TISCO)という有力ファイナンス・カンパニーの名が上がっている。このように、1970年代前半までは銀行の発展にとって同族企業の数と質が重要な要因であったことは間違いない。

ところで、これら資料から、二つのことが看取される。ひとつは、グループの企業構成についてである。これらのグループは、①家族投資会社・持株会社→同族会社という投資関係で構成される企業群と、②銀行を中核とした金融グループ(銀行とファイナンス・カンパニーが相互に株を持ち合いながら形成)→関連会社という融資関係を軸とする企業群からなっている。もうひとつは、グループの事業分野についてである。両グループも、製造業分野から商業・サー

12) Kroekkiat Phiphatseritham, *op., cit.* 1993, p.98

13) Kroekkiat Phiphatseritham, *Wikhro Laksana Kan-pen-chao khong Thurakit-khanad-yai nai Prathet Thai* [タイにおける大企業のオーナーシップの特質に関する分析], Samnak-phim Mahawitthayalai Thammasart, 1982

14) オーナー一族は1979年商銀勅令改正以降、ダミー会社を設立したり、トリックのような手法を利用して株式を分散させ、株主名簿だけでは誰が本当のオーナーか分からなくなってきた。この二つの資料は、その勅令が発効する直前の商業登記局の資料である。

表6 バンコク銀行ソーボンパニット一族の同族企業 (1979年)

企 業 名	一族の持株 比率 (%)	資 産 額 (100万バーツ)
金 融 業		
1. Bangkok Bank	38	104,925
2. Asia Credit	51	3,567
3. Union Asia Finance	78	1,326
4. Bangkok First Investment & Trust	50	1,195
5. Lila Finance & Securities	40	151
6. Thaksin Finance	33	120
7. Bangkok Nomura International	30	1,189
8. Commercial Trust Finance	30	520
9. Asia Securities	35	1,192
10. Bangkok Home Credit Foncier	49	391
11. Asia Credit Foncier	40	258
12. Bangkok Insurance	36	404
13. Krung Siam Life Insurance	71	55
14. Witsan Insurance	46	23
そ の 他		
1. Robincharn Investment	100	11
2. Watthana Sophonphanit	100	143
3. Chai Wat	100	8
4. Watthana Chort	100	10
5. Watthana Choetchu	100	7
6. Watthana Chotchoy	100	8
7. CR Investment	100	77
8. Sophon Investment	72	352
9. Asia Union Investment	93	60
10. Asia Investment	70	575
11. Asia Ruammit	66	18
12. Bangkok Saha Setthakan	60	22
13. Asia Warehouse	45	223
14. Bangkok Warehouse	54	131
15. Euro-Thai Agency	50	2
16. Thai Oriental Leasing	30	28
17. Thai Doem Distillery	49	103
18. Green Spot (Thailand)	56	107
19. Bangkok Saha Mittra Enterprise	61	304
20. Bangkok First Tokai	55	567
21. Bangkok Saha Mittra Construction	75	21
22. Rachadamri Mesical Co.	41	
23. Huay Chuan	23	297
24. Thai Damrong Development	30	87
25. Huay Chuan Rice	11	192
26. Anfonglaomaihong	11	135
27. Thaitrong	90	44

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 5-15を補正.

(注) ①「その他」のNo.1~10の企業は家族投資会社・持株会社.

②No.23~27の企業は、オーパスアーン一族と共同投資した各種農産物輸出会社.

③同族会社は相互に持株を持ち合い、他の会社の株も多数所有.

④ソーボンパニット一族は海外にも同族会社をもっている。また他の大企業グループ、たとえばメトロ（シークルン・ワッタナー）グループやポーティラッタナーンクーン・グループなどと共同投資している。

⑤会社名の表記にあたり、上場企業の場合はSET資料により公式の英語名を上げることができたが、それ以外はタイ語名をそのまま表記するか、直訳的に英訳した。

表7 タイ農民銀行ラムサム一族の同族企業 (1979年)

企 業 名	一族の持株 比率 (%)	資 産 額 (100万バーツ)
金 融 業		
1. Thai Farmers Bank	30	30,160
2. Phatra Thanakit		1,797
3. Thai Investment & Securities	22	2,167
4. Thai Securities Trading	22	280
5. Muang Thai Life Insurance	68	394
6. Phatra Insurance	35	49
そ の 他		
1. Sombat Lamsam	100	105
2. Siriphin-yo	100	26
3. Surudi	100	12
4. Ruam Samphan	100	20
5. Mahithon	100	46
6. Phatra Samphan	100	4
7. Phatra Union Investment	100	2
8. Nithisa	100	29
9. Thamrong Yat	100	259
10. Phruthithada	100	15
11. Yuphong	100	20
12. Loxley Trading	100	129
13. Loxley (Bangkok)	90	319
14. Phatra Housing	50	45
15. Sinsuapa	100	13
16. Castrol (Thailand)	50	113
17. Thanakon Aluminum	90	23
18. Sukhumvit Vechakit	18	105
19. Lamsam Import	100	7
20. Lamsam Thannaphol Forest	10	58
21. Siam Food	38	558
22. Dole (Thailand)	18	471

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 5-16を補正.

(注) ①「その他」のNo 1～11の企業は家族投資会社・持株会社.

②ラムサム・グループは、同族企業を多数保有している。本表に揭示した企業はそのほんの事例にすぎない。

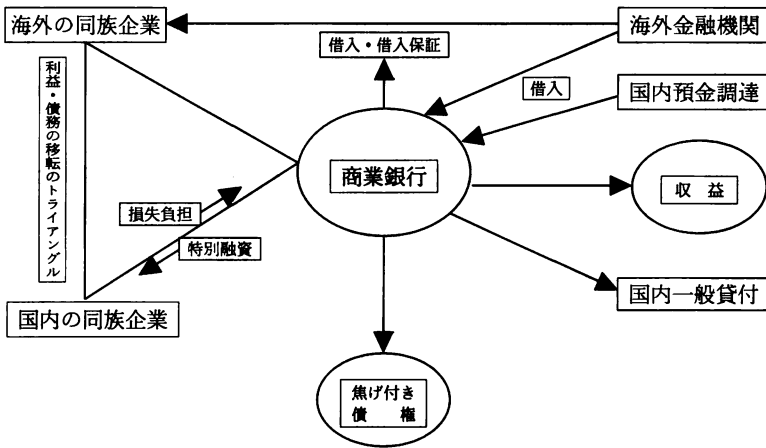
③会社名の表記にあたり、上場企業の場合はSET資料により公式の英語名を上げることができたが、それ以外はタイ語名をそのまま表記するか、直訳的に英訳した。

ビス分野まで広範な事業分野を擁しているが、とくに金融分野の比重が高いため、「金融コングロマリット」<sup>15)</sup>と呼ばれる。もっとも「ラムサム家が他の金融財閥と異なる点は、早い時期からの製造業への進出であろう。…ラムサムの場合には、1960年代から欧米企業と合併で製造会社を設立、製造業を積極的にグループの産業基盤に組み込んでいこうとした」<sup>16)</sup>といわれる。いずれにせよ、タイの商業銀行は多数の同族企業を擁し、コングロマリット型的に事業展

開してきた。

(2)ところで、銀行と同族企業との関係は企業形態論的なレベルの整理だけではおさまらない側面をもっている。図1をみられたい。銀行のオーナー一族は、銀行という公器を利用して公衆から預金を集め、それをファミリー・ビジネスに融資する。その融資にあたって銀行は様々な特権を同族企業に付与する。たとえば、①市中金利を大幅に下回る特別低利融資、②リスク・ヘッジの手当のない無担保貸付、③融資先と融資案件の審査抜き貸付などである。こうして銀行は同族企業の事業展開にとって不可欠の資金源を提供してくれる。しかしそれだけではない。銀行は同族が国内外の事業展開で踏いた損失を「不良債権」等の形で被ってくれる損失処理機関でもある。つまり銀行は、同族企業の「焦げ付き債権」を「未収利益」として計上し続けたり、貸倒引当金を取り崩して処理してくれる<sup>17)</sup>。あるいは逆に「焦げ付き債権」の処理といった形をとって利益を隠蔽したり、同族企業間で移転することもできる。しかも、華人系トラクーンは国際的なネットワークを持っているから、銀行をパイプにして利益や損失を国際的に移転することもできる。企業グループが銀行の大株主をめざすのも、すべてこうしたメリットがあるからに他ならない。

図1 銀行と同族企業間関係：資金調達源・損失負担・焦げ付き債権の形での利益移転



(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Fig.5-1 を参考に筆者作成。

15) 末廣昭, 前掲論文 (I), 『アジア経済』Vol.33 No.1, 1992年, 47頁。

16) 末廣昭・南原真, 前掲著書, 同文館, 1991年, 305頁。

17) 商銀の焦げ付き債権についての先駆的な研究である, Alek A.Rozental, *Finance and Development in Thailand*, Praeger Publisher, 1970, p.154.によると, 1956~67年の焦げ付き債権は貸付額の平均0.55%であった。また, SET上場の11行の1978~85年の焦げ付き債権は収入の平均2.32%であった。バンコク銀行の焦げ付き債権額は, 1977~85年に総額50億8800万バーツにのぼった。この間のバン銀の年間焦げ付き債権額は平均して年間収入の3%強にのぼった。

銀行の不正融資や損失隠し、あるいは逆に利益隠しといった実態はほとんど公開されない。しかし、銀行内の有力トラクーン間の対立や内紛によって外部に漏れることがある。ここでは、その二つの事例を上げておこう<sup>18)</sup>。

①アジア銀行。同行の小株主グループが1983年9月26日、大蔵大臣に書簡を送り、アジア銀行の会計監査を請求した。それによると、銀行経営者は債務者より2億2800万バーツの債務支払として不動産を受け取ったが、その不動産の実際の価額は8000万バーツにすぎなかったという。小株主達は経営者を告発する小集会を開き、不正融資の実態を暴露する文書を配った。さらに、それに先だってアジア銀行の有力トラクーンで取締役でもあったスウィット・カンターマーノン氏は、同行の経営権を握っていたウァチュエキアット一族を告訴した。その告訴状によると、ウァチュエキアット一族はチャヤワディ女史が経営する同族会社3社に対して4億9500万バーツ相当の融資と手形保証を行ったという。しかし、これら3社の登録資本は合わせてもわずか1400万バーツにすぎず、払込資本も1250万バーツにしかない。この件については、表8に整理しておこう。

このように、アジア銀行内部のトラクーン間の対立により、同族企業への不正融資の実態がたまたま露呈した。オーナー・グループが自らの事業や一族の事業のために銀行を資金源として利用し、様々な形で銀行から不正な利益を引き出していることが明るみになった。

②アジア・トラスト銀行。同行の有力トラクーンはターラワニットクン一族、ウィットラーノン一族、マーリーノン一族であったが、彼らも他の銀行と同様にコングロマリットの事業展開をしていた。たとえば、ファイナンス・カンパニー、保険会社、不動産会社、製糖工場、

表8 アジア銀行経営者の不正貸付

(単位:100万バーツ)

企業名 (上場番号)	経営者名	貸付額および 手形保証額	登録資本額
1. Chidchon Co.,Ltd (BJ. 1859/2523)	Mrs. Chayawadi Charoenwisal Mrs. Arala Thannakit	176	2
2. Thapanakharn Co.,Ltd	Mrs. Chayawadi Charoenwisal	70	2
3. Chinkhet Co.,Ltd (BJ. 399/2524)	Mrs. Chayawadi Charoenwisal Mrs. Arala Thannakit	129 120	10
計		495	14

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 5-23, ただし原資料は商務省商業登記局資料, 告訴状No.4037/2525

(注) スウィット・カンターマーノン氏がカンターマーノン社の名前で、アジア銀行の経営者であるチャルーン・ウァチュエキアット氏とヨット・ウァチュエキアット氏、およびピチャイ・スワンナマート氏を不正融資の件で告発した。Thapanakharn Co.,Ltdの払込資本はわずか50万バーツにすぎない。

18) 以下, Naris Chaiyasoot, "Commercial Banking" in Peter G.Warr(ed.), *The Thai Economy in Transition*, Cambridge University Press, 1993, pp.260-264, Kroekkiat Phiphatseritham, *op.cit.* 1993, pp.121-141

テレビ局などの分野に多数の同族会社をもち、さらに海外にも金融会社をはじめ様々な企業をもっていた。彼らは、長期間、事業展開の資金源としてアジア・トラスト銀行に依存し、企業規模の拡大を図ってきた。しかし、タイ経済は第2次石油危機の影響を受けて低迷が続き、緊縮経済政策の実施とパーツ価の切り下げが行われた。同行の同族企業も不振に陥り、損失を銀行に押しつけた。銀行は焦げ付き債権の形で処理したが、実際の資金状況を隠すため財務諸表や会計帳簿を粉飾した。しかし、損害が膨らみ、隠蔽操作も効かなくなって経営危機が表面化した。経営者一族は、中央銀行の介入が始まるものとみて先手を打ち、銀行の預金を自らの同族会社に持ち出した。さらに、海外の同族会社への投資資金や手形保証も国内に回収することなく、逆に別の同族会社に移して隠蔽した。彼らがアジア・トラスト銀行に与えた損害は数十億パーツにのぼるといふ。

アジア・トラスト銀行では、オーナー一族だけでなく、様々なレベルの行員までもが銀行を詐取した。しばしば利用された手口は、顧客と共謀して担保なしの融資を行うやり方である。偽装倒産でもすれば、その融資は返ってこない。また、融資の権限をもつ上級スタッフの場合、はじめから偽の担保物件を用意し、顧客と共謀して銀行の資金を騙しとった。

中央銀行の介入によって、アジア・トラスト銀行の経営陣は一新され、銀行名もサイアム銀行に改められた。新経営者は、旧経営者グループの同族会社37社を銀行詐取の廉で告訴した。告訴した債権額は16億9700万パーツにのぼった。このうち、ターラワニットクン一族とマーリーノン一族の同族会社6社の負債総額は表9のように9億3400万パーツに達した。これらは、告訴によって明らかになったが、彼らが銀行に与えた損害のうちの氷山の一角にすぎない。政府は金融不安を避けるためアジア・トラスト銀行の巨額の損害を背負ったが、国民の非難をかわすため公開されなかった<sup>19)</sup>。

(3)しかし、1979年の商銀勅令改正以降、銀行と同族企業との関係は少しずつ変化しはじめた。中央銀行は、銀行危機の元凶が同族企業への融資だとみて、銀行の他企業の持株比率をそ

表9 告発されたアジア・トラスト銀行前経営者の同族企業

主要同族企業名	大株主 グループ	告発金額 (100万パーツ)
1. PT Holding Co., Ltd	ターラワニットクン一族	202
2. Tharawanitkul Co., Ltd	同上	143
3. Thiphaval Co., Ltd	同上	117
4. Nathithong Finance & Securitie	同上	71
5. Metropolitan Co., Ltd	同上	140
6. Siam Rat Development Co.,Ltd	マーリーノン一族	261
計		934
7. 告発された前経営者と関係者の同族企業の負債額 (告発件数37件の告発総額)		1,697.

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 5-24, 原資料は *Naeo Na Thurakit*, 8 Feb. 1985



の企業の登録資本の20%から10%に引き下げた。同時に銀行自身の株式についても株主の分散を強制し、さらに特別の利害のある同族企業への貸付を規制するようになった。また、経済が成長し企業規模も大きくなってくると銀行の融資先も拡大し、同族企業への与信割合も自ずから減少した。

主要銀行は業務拡大を同族企業に依存するだけでなく、新興の製造業グループとの共同事業によって経営基盤を拡充するようになった。企業グループも銀行との結びつきを強化するため、株式の持ち合いも増え始めた。ただし、大企業と共同プロジェクトを起こすことは、銀行のオーナー一族にとっても危険がつきまとう。レームトーン銀行の場合のように、大企業グループが銀行の株式を買い増し、銀行経営に介入するようになるからである。ともあれ、銀行は経済の工業化の進展とともに工業開発向け融資を増やしていく。

このような工業融資の先駆けとなったのがバンコク銀行の新興製造業グループへの融資であった。サイアム・モーターズ（自動車組立）、メトロ（化学肥料）、スックリー（繊維）、サハユニオン（繊維）など、多数の新興グループに融資を行い、急速な事業拡大に成功した<sup>20</sup>。バンコク銀行のチン・ソーボンパニット社長は、1976年8月26日の役員会でサイアム・モーターズのターウォン・ポンプラパー会長をプラマーン少将に代えてバンコク銀行の役員に任命するよう提案した。ターウォンはそれ以降、サイアム・モーターズとバンコク銀行との関係を深め、関連会社への融資の引き出しと事業拡大に貢献した。バンコク銀行は、他の銀行と比べて、工業化政策のなかで将来の事業拡大の方法を取得したとみられている。

#### 4. 経営組織の改革・開放

(1)これまで、タイの地場銀行の成長と停滞の歴史的過程を①政治的権威への依存、②同族経営の役割、の2要因からみてきた。しかし、これらの要因は、銀行経営の停滞と躓きの要因として作用するとしても、上位銀行の成長を説明する決定的な要因とはいいがたい。バンコク銀行など上位行の急成長の要因はむしろ経営組織と業務の改革と自己資本の充実に求めなければならない<sup>21</sup>。優れた経営者と経営組織をもった銀行は、1973年以前の経済の相対的安定期には銀行ビジネスを急拡大できたし、1973年～84年の石油危機と世界経済の低迷期には自己改革によって銀行危機に対応することができた。他方、経営組織の近代化に遅れた銀行は成長が遅れただけでなく、経営危機にも見舞われた。以下、銀行経営の近代化に関わる問題と特徴について整理してみよう。

---

19) *Nangsuphim Naeona Thurakit*, 8 February, 1985

20) 末廣昭, 前掲論文(Ⅰ), 『アジア経済』Vol.33 No.1, 1992年, 59～60頁

21) すでに次の文献が経営改革の重要性を指摘していた。Narong Sri Sa-am, "Thailand: Finance and Banking Development" in *Thai Farmers Bank Journal*, Vol.2 No.3, October 1971

①華人系の銀行は、当初はトラクーン（同族）形態の経営組織であった。トラクーン形態の経営では、個人の能力よりも血縁や同郷関係に重点を置き、家族か親族を経営陣の主要ポストに就けた。そして、銀行はトラクーンのための致富の手段と考えられ、企業の資産と家産の区別も明確ではなかった。こうしたトラクーン経営は経営組織の自己改革を鈍らせ、国民経済の成長に対応した事業展開に立ち後れた。このような特徴を色濃くもっている銀行は、ナコーントン銀行、レームトーン銀行、バンコク・メトロポリタン銀行である。

しかし、②1957年以降、一部の銀行では経営組織の改革と開放がみられるようになった。つまり、オーナー一族が依然として経営の実権を握りつつも、外部から有能な人材や専門家を招聘し経営の枢要ポストに就けるという「開放型経営組織（Rabob kanborihan baeb poed kwang）」が追求された。こうした開放型経営組織を導入したバンコク銀行やタイ農民銀行が工業化のなかで増大する金融サービス需要に対応して急速に業績を拡大した<sup>22)</sup>。この2行の成功により、他の銀行も追随し、各種専門家や中央銀行キャリア組を引き抜いて経営の近代化に着手した。この代表的な銀行がサイアム・コマーシャル銀行であった<sup>23)</sup>。

さらに、③経営組織の改革・開放化とともに、業務の改革も併せて進んだ<sup>24)</sup>。たとえば、コンピュータの導入による本支店間のオンライン化や、現金自動支払機の設置やキャッシュ・カードの導入など、日常業務の機械化が進んだ。その中でも、貸付業務の改革が決定的に重要であった。すでにみたように、銀行の貸付は同族企業への貸付が中心であった。しかし、このような限定された範囲への信用は銀行の成長を遅らせた。貸付の少ない銀行は預金調達も少なく、バンキング・ビジネスの拡大も遅れた。

1974年以前の時期では、貸付はもっぱら華人的な貸付方法が採られた。すなわち、華人系商人や実業家への貸付は個人的な信用に重点をおいて審査された。というのも、彼らのビジネスにあっては会計帳簿と実際の業容が異なり、財務諸表やプロジェクト案件の審査は無意味であったからである。しかし、1970年代半ば以降、国民経済の成長と企業規模の急成長により、貸付業務の改革が求められた。近代的な会計と監査制度が導入され、対人信用からプロジェクト案件審査にもとづく信用が増大した。つまり、同族企業への放漫融資を抑えながら、融資と経理を見直し経営の近代化が推し進められた。

④海外支店網の拡充は外国貿易分野の業務の拡大にとって重要である。バンコク銀行はこの

22) 経営改革の具体的内容や、外部から招聘した人物の略伝については、末廣昭、前掲論文(I)、『アジア経済』Vol.33 No.1, 1992年、および末廣・南原、前掲著書、1991年、が詳しい。

23) サイアム・コマーシャル銀行は、ラッチャダーピセーク通りに面した本店ビルの新設オープンと創立90周年を記念して、同行の歴史、経営・業務改革、機構、経営戦略、スタッフについて、ネイション紙に7日間にわたって特集紙面を折り込んだ。“Siam Commercial Bank” in *The Nation*, 23~29 January, 1996

24) バンコク銀行の業務改革の進捗状況については、Bangkok Bank Plc., *Annual Report*,などを参照。

点をもっとも早くから認識し、1954年の香港支店開設以来現在まで世界各地に16店のフルバンキング支店を配置している。また、海外支店網の拡充は、貿易関連業務の拡大だけでなく、海外から低利資金の調達を可能にさせる。つまり、海外に支店網をもち外国銀行とも繋がり深い大手銀行は、海外からドル資金を持ち込むことができる。内外金利差が続く限り、海外資金は安い資金調達になるからである。その意味で、海外支店網の拡充は与信能力を左右することにもなる。

(2)ところで、銀行の与信能力は自己資本の大きさに左右される。なぜなら、中央銀行が商業銀行の自己資本とリスク資産としての貸付額との比率を規定しているからである。タイ中銀は、1982年に銀行のリスク資産に対する自己資本の比率を8%以上とした。ということは、銀行の貸付総額は、自己資本の12.5倍を超えてはならないということと同義である。したがって、自己資本の大きさが貸付総額の大きさを決定し、さらに銀行の規模じたいを規定する要因となった。

なお、自己資本と資本金、あるいは登録資本や払込資本について、一部に理解の混乱もみられるので、その概念図を整理しておこう<sup>25)</sup>。図2がそれである。「自己資本」は「払込資本」と「留保利益」からなり、払込資本は「資本金(額面価額×発行済株式総数)」と「資本準備金」からなる。登録資本と払込資本とは概念的には別のものであり、払込資本は登録資本額の最低4分の1以上でなければならない。ただし、上場企業の場合は、証取法の規程により、登録資本額まで払い込まなければならない。登録資本と払込資本は同額になる。

図2 自己資本の構成

払込資本	資本金
	資本準備金
留保利益	利益準備金
	剰余金

(出所) 筆者作成

さて、銀行は貸付額を増やして業務を拡大しようとするれば、留保利益に依存するだけでなく、払込資本、とくに資本金を増額しなければならない。そこで、上位銀行と下位銀行との間で、この増資がどうなっているのかをみたものが、表10である。ただし、この表では資料的な制約から、「払込資本」ではなく「登録資本」から整理している。これによると、バン

25) たとえば、バンコク銀行の経営改革を取り扱った、末廣昭の優れた論文のなかにも、次のような記述がみられる。「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」(末廣昭「バンコク銀行グループ(II)」『アジア経済』Vol.33 No.2, 1992年, 60頁)。この文章は、銀行の貸付総額を規制する業務量規制についていっているのか、あるいは銀行の1社当りの融資限度額についてのwaiber規制についていっているのか読者を混乱させる。そのいずれの場合でも基準は「資本金」ではなく、「自己資本」でなければならない。もし業務量規制のことならそれは(銀行)自己資本÷貸付総額=8%, つまり貸付総額=自己資本×12.5倍となる。あるいはwaiber規制のことなら「(銀行)自己資本×25%」が1社当りの貸付限度額である。この場合、文中に「企業・企業グループ」とあるが、「1社当たり」と限定をつけることが必要である。(ただし、1社の範囲については細かい規程がある)。

表10 商業銀行各行の登録資本の増資動向

(単位:100万バーツ)

	上位行						下位行					
	SCB		BBL		TFB		BOA		UB		LTB	
	年	登録資本	年	登録資本	年	登録資本	年	登録資本	年	登録資本	年	登録資本
設立時	1906	3.0	1944	4.0	1945	5.0	1939	1.0	1949	10.0	1948	12.0
増資No.1	1914	3.3	1952	20.0	1961	20.0	1963	10.0	1964	20.0	1976	24.0
増資No.2	1974	4.0	1953	50.0	1966	50.0	1965	30.0	1966	30.0	1978	36.0
増資No.3	1975	100.0	1954	100.0	1971	80.0	1966	50.0	1970	50.0	1982	50.0
増資No.4	1978	125.0	1955	200.0	1973	100.0	1972	100.0	1976	75.0	1984	83.0
増資No.5	1978	200.0	1968	400.0	1974	150.0	1975	150.0	1978	100.0	1986	400.0
増資No.6	1981	275.0	1971	500.0	1974	200.0	1978	180.0	1982	160.0	1988	479.3
増資No.7	1982	300.0	1973	700.0	1975	260.0	1980	189.0	1983	200.0	1989	491.7
増資No.8	1984	529.1	1974	1,000.0	1977	280.0	1981	198.5	1984	250.0	1990	500.0
増資No.9	1987	1,200.0	1975	1,050.0	1977	300.0	1981	235.9	1986	350.0		
増資No.10	1989	1,700.0	1976	1,107.8	1977	352.4	1981	248.1	1987	500.0		
増資No.11	1990	2,900.0	1976	1,200.0	1978	468.7	1982	284.7	1988	600.0		
増資No.12			1977	1,345.0	1978	500.0	1982	300.0	1989	750.0		
増資No.13			1979	1,500.0	1979	568.4	1983	428.5				
増資No.14			1980	1,650.0	1981	646.3	1984	525.0				
増資No.15			1981	1,800.0	1982	776.0	1986	900.0				
増資No.16			1981	2,000.0	1983	1,000.0	1987	1,200.0				
増資No.17			1982	3,000.0	1984	2,000.0	1988	1,600.0				
増資No.18			1984	3,500.0	1987	3,000.0	1990	2,400.0				
増資No.19			1986	4,000.0	1989	3,300.0						
増資No.20			1987	5,000.0	1990	5,000.0						
増資No.21			1989	6,000.0								
増資No.22			1990	7,760.0								

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 4-8, 4-9より作成。ただし、一部修正している。原資料は商務省商業登記局資料

(注) SCB: Siam Commercial Bank, BBL: Bangkok Bank, TFB: Thai Farmers Bank, BOA: Bank of Asia, UB: Union Bank of Bangkok, LTB: Laem Thong Bank

コク銀行やタイ農民銀行は登録資本(→払込資本)の増資の間隔がつまり、急ピッチで自己資本を拡充し業務を拡大したことが窺われる。これに対して下位銀行の場合、レームトゥーン銀行などは設立時の登録資本が第1回目の増資まで約30年近くかかっている。アジア銀行の場合、1980年代に増資がしばしば行われているが、これは業務拡大目的の増資というよりも経営危機を乗り切るために行われたものである。また、上位3行の増資動向をみると、バンコク銀行は1950年代から始まり、タイ農民銀行は10年遅れの60年代から、サイアム・コマーシャル銀行はさらに10年遅れの70年代から始まっている。これは3行の雁行的発展を物語っている。

ところで、銀行の登録資本と払込資本(→資本金)の増額は、株式と株主の増加と分散を引き起こし、オーナーシップの分散、あるいは他のトラクーンの参入による経営権の篡奪という事態になりかねない。同族経営の銀行ほど、払込資本の増額によって業務拡大することを好まない。そこで、自己資本の拡充を払込資本によっているのか、それとも留保利益によっている

表11 商業銀行の

銀行名	1964年6月30日		
	登録資本額	留保利益	計
大手上位行			
Bangkok Bank (BBL)	50.0	66.1	116.1
(%)	(43.1)	(56.9)	(100.0)
Thai Farmers Bank (TFB)	8.7	30.8	39.5
(%)	(22.0)	(78.0)	(100.0)
Krung Thai Bank (KTB)	—	—	—
(%)			
The Siam Commercial Bank (SCB)	3.3	107.8	111.1
(%)	(3.0)	(97.0)	(100.0)
Bank of Ayudhaya (BAY)	30.0	8.8	38.8
(%)	(77.3)	(22.7)	(100.0)
中位行			
The Thai Military Bank (TMB)	10.0	18.2	28.2
(%)	(35.4)	(64.6)	(100.0)
First Bangkok City Bank (FBCB)	14.1	4.0	18.1
(%)	(77.9)	(22.1)	(100.0)
Siam City Bank (SCIB)	4.0	25.5	29.5
(%)	(13.6)	(86.4)	(100.0)
The Bangkok Bank of Commerce (BBC)	6.0	24.6	30.6
(%)	(19.6)	(80.4)	(100.0)
Bangkok Metropolitan Bank (BMB)	10.0	24.3	34.3
(%)	(29.2)	(70.8)	(100.0)
下位行			
Bank of Asia (BOA)	1.0	45.8	46.8
(%)	(2.1)	(97.9)	(100.0)
The Thai Danu Bank (TDB)	10.0	14.8	24.8
(%)	(40.4)	(59.6)	(100.0)
The Union Bank of Bangkok (UB)	10.0	7.8	17.8
(%)	(56.3)	(43.7)	(100.0)
Nakornthon Bank (NTB)	0.3	2.8	3.0
(%)	(8.3)	(91.7)	(100.0)
The Laem Thong Bank (LTB)	12.0	21.3	33.3
(%)	(36.0)	(64.0)	(100.0)

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 4-7, ただし, 原資料は商務省商業登記局資料

(注) 自己資本は「払込資本+留保利益」からなり, 払込資本は「資本金+資本準備金」からなる。登録は登録資本額まで払い込まれることが要求される。したがって, 上場企業では, 登録資本額と払込

のかをみたものが, 表11である。なお, この表も, 資料的な制約から登録資本でもって払込資本と読み代えている。

バンコク銀行は, 登録資本(払込資本)を1960年の5000万バーツから82年30億バーツ, 90年77.6億バーツと急増させるとともに, 留保利益も急ピッチで積み上げて自己資本を拡充している。それに比べてタイ農民銀行の場合, 1982年までは登録資本の増額はあまり大きく

## 自己資本額の構成と推移

(単位: 100万バーツ)

1977年12月31日			1982年12月31日			1990年12月31日		
登録資本額	留保利益	計	登録資本額	留保利益	計	登録資本額	留保利益	計
1,345 (35.5)	2,446 (64.5)	3,791 (100.0)	3,000 (38.8)	4,734 (61.2)	7,734 (100.0)	7,760 (32.5)	16,138 (67.5)	23,898 (100.0)
352 (32.8)	720 (67.2)	1,072 (100.0)	776 (30.7)	1,749 (69.3)	2,525 (100.0)	5,000 (33.7)	9,833 (66.3)	14,833 (100.0)
600 (43.3)	787 (56.7)	1,387 (100.0)	1,305 (51.2)	1,244 (48.8)	2,549 (100.0)	9,000 (73.8)	3,201 (26.2)	12,201 (100.0)
100 (15.0)	566 (85.0)	666 (100.0)	300 (18.2)	1,352 (81.8)	1,652 (100.0)	2,900 (26.5)	8,048 (73.5)	10,948 (100.0)
372 (46.0)	437 (54.0)	809 (100.0)	500 (43.0)	664 (57.0)	1,164 (100.0)	3,000 (34.7)	5,649 (65.3)	8,649 (100.0)
10 (3.0)	324 (97.0)	334 (100.0)	100 (12.6)	691 (87.4)	791 (100.0)	2,765 (45.6)	3,305 (54.4)	6,070 (100.0)
300 (92.3)	25 (7.7)	325 (100.0)	900 (90.1)	99 (9.9)	999 (100.0)	4,500 (78.7)	1,219 (21.3)	5,719 (100.0)
200 (47.7)	219 (52.3)	419 (100.0)	400 (53.3)	350 (46.7)	750 (100.0)	4,040 (92.4)	330 (7.6)	4,370 (100.0)
100 (24.6)	307 (75.4)	407 (100.0)	200 (23.2)	661 (76.8)	861 (100.0)	2,400 (62.6)	1,433 (37.4)	3,833 (100.0)
10 (2.5)	391 (97.5)	401 (100.0)	200 (21.5)	730 (78.5)	930 (100.0)	1,981 (54.5)	1,651 (45.5)	3,632 (100.0)
150 (62.5)	90 (37.5)	240 (100.0)	300 (65.8)	156 (34.2)	456 (100.0)	2,400 (85.9)	395 (14.1)	2,795 (100.0)
75 (29.6)	178 (70.4)	253 (100.0)	150 (33.2)	302 (66.8)	452 (100.0)	500 (32.4)	1,043 (67.6)	1,543 (100.0)
70 (28.7)	174 (71.3)	244 (100.0)	160 (36.4)	280 (63.6)	440 (100.0)	750 (54.3)	63.1 (45.7)	1,381 (100.0)
12 (20.3)	47 (79.7)	59 (100.0)	40 (31.3)	88 (68.8)	128 (100.0)	560 (53.9)	478 (46.1)	1,038 (100.0)
24 (18.2)	108 (81.8)	132 (100.0)	50 (21.4)	184 (78.6)	234 (100.0)	500 (63.4)	289 (36.6)	789 (100.0)

資本は払込資本とは別の概念である。一般の企業では、登録資本額まで払い込まれることは稀であるが、上場企業の場合資本額とが同額となる。本表では、「登録資本=払込資本」と見て自己資本の構成を計算している。

なく、もっぱら留保利益の増額によって自己資本を拡大してきた。しかし、1980年代に登録資本を拡充し、90年代にはバンコク銀行と同じような構成になっている。なお、王室財産管理当局系のサイアム・コマーシャル銀行の場合は登録資本の増額の傾向は微弱で、留保利益の増額に依存している。他方、不振銀行の合併によって設立された大蔵省系のクルンタイ銀行は、逆に登録資本の比重が高い。

これに対して中下位銀行の場合、1982年までは、ほとんどが留保利益の増額によって自己資本を拡充している。払込資本ではなく留保利益の積み増しによって自己資本を増加させていった銀行は、一般的にいて業務の拡大ペースが遅い。こういうパターンの銀行は大部分が同族経営の銀行である。しかし、中下位銀行も、1980年代半ばの金融危機と、それに踵を接する形で始まった経済の急成長のなかで、一転して払込資本をハイペースで拡充し始め、90年には登録資本（払込資本）の方が留保利益を大きく上回るまでになっている。なお、ファースト・バンコク・シティ銀行とアジア銀行の場合、自己資本のなかで登録資本（払込資本）の比重が極めて高いが、これは、これらの銀行において内紛や経営危機がつかまとい、登録資本の増資によってしか自己資本を拡充することができなかったからである。

要するに、払込資本の増額に力点を置いて自己資本を拡充した銀行ほど成長のペースが早く、同族経営の銀行ほど払込資本の増額を敬遠してきた。しかし、1990年代に入り、ほとんどの銀行が払込資本の拡充に努めながら留保利益も積み立てて自己資本を拡大し、業務の拡充を図っている。

## 5. 商業銀行の所有と経営

(1)華人系の銀行12行は特定のトラクーン（同族）が所有と経営を握るファミリー・ビジネス、あるいはトラクーン（同族）経営を特徴としている。しかし、特定のトラクーンがいつでも経営の実権を握ってきたわけではない。設立以来半世紀近い歴史のなかで、銀行の所有と経営を握るトラクーンにも交替がみられたのである。そこで、タイの商銀における支配的トラクーンの交替＝オーナー・シップの移行についてみておこう。<sup>26)</sup>

表12によると、オーナー・シップの移行がなかった銀行が7行、設立者グループ内でのオーナー・シップの移動、あるいは複数の共同設立者から特定のトラクーンへの移行があった銀行が2行、そしてオーナー・シップの移行＝トラクーンの交替があった銀行が7行である。これをみて明らかなのは、オーナー・シップの移行＝トラクーンの交替と銀行の成長との間に関連性があることである。大手5行のうち、アユッタヤ銀行を除く4行は設立者グループからオーナー・シップの移行が生じていない。アユッタヤ銀行も1960年にチュアン・ラッタナラックが経営の実権を握って以降、オーナー・シップの移行は生じていない。つまり、トラクーンの交替がない銀行ほど経営が安定しており、そしてそれが銀行の成長に大きく左右しているのである。

オーナー・シップが移行した7行をみると、移行原因によってふたつのグループに分けることができる<sup>27)</sup>。まず、ひとつ目は、政治的権威の直接的ないし間接的な介入と放漫経営による

26) 以下、Kroekkiat Phiphatseritham, *op., cit.* 1993, Chap.6.1 参照。

表12 タイ地場銀行のオーナーシップの移行

銀行名	設立年	移動回数	設立時の大株主グループ	1985年以降の主要大株主グループ
A. 移動なし				
1. The Siam Commercial Bank (SCB)	1906年	—	王室財産管理局	王室財産管理局
2. Nakornthon Bank (NTB)	1933年	—	ワンリー族	①ワンリー族 ②王室財産管理局
3. The Bangkok Bank of Commerce (BBC)	1944年	—	①ピニットチャナカディー族 ②イントラトゥット族	①ピニットチャナカディー族 ②イントラトゥット族 ③チャーリーチャン族
4. Thai Farmers Bank (TFB)	1945年	—	ラムサム族	ラムサム族とその同族企業
5. The Thai Danu Bank (TDB)	1949年	—	タウィーシン族	①タウィーシン族 ②王室財産管理局 ③プラチュアアップモニー族 ④大蔵省
6. The Thai Military Bank (TMB)	1957年	—	陸軍・空軍・海軍	陸軍・空軍・海軍
7. Krung Thai Bank (KTB)	1966年	—	大蔵省	大蔵省
B. 設立者グループ内での移動				
1. Bangkok Bank (BBL)	1944年	1	①ルアン・ローブルーキット (リーラヌット族) ②チン・ソーボンパニット氏	①ソーボンパニット族とその同族会社 ②大蔵省
2. Bangkok Metropolitan Bank (BMB)	1950年	1	①ワフワッタナサクン族 ②テーチャバイブーン族 ③セトバックディー族 ④シーファンフン族	①テーチャバイブーン族とその同族会社 ②ワフワッタナサクン族 ③シーファンフン族
C. 他のグループへの移動				
1. Bank of Asia (BOA)	1939年	4	タマサート大学と自由タイ運動グループ内の政治家	①ワッチューキアット族 ②パトラブラシット族 ③カンターマノン族 ④テーチャバイブーン族
2. The Laem Thong Bank (LTB)	1948年	1	ナンターピワット族	①大蔵省 ②ナンターピワット族 ③チャイワン族 ④チャンシーチャワラー族
3. Siam City Bank (SCIB)	1941年	4	ニランドーン族	①マハーダムロンクン族 ②カーンチャナバート族 ③大蔵省
4. Bank of Ayudhaya (BAY)	1945年	4	①ルイ・バノムヨン氏 ②チャムナン・ループラスト氏	①ラッタナラック族と同族会社 ②チャールサティエン族 ③ルチラウォン族
5. The Union Bank of Bangkok (UB)	1949年	4	①マハークン族 ②ウイスuttiポン族	①ベンチャート族 ②チョンラウィチャーノン族 ③アッサウィンウィチット族
6. First Bangkok City Bank (FBCB)	1934年	4	タンケーンクン氏と同氏の一族内の個人	①テーチャバイブーン族 1986年、中央銀行が同行の経営状態の改善のために介入・管理 ②1991年、シリワッタナバックディー族とその同族会社が主要大株主になる
7. Siam Bank	1965年	1	①ターラワニットクン族 ②ウィチットラーノン族	①大蔵省 ②その後クルンタイ銀行に吸収合併

(出所) Kroekkiat, *op.cit.*, Table 6-1を補筆・修正。ただし、原資料は商務省商業登記局資料



経営破綻が絡んで支配的トラクーンの交替が生じた銀行である。このケースに含まれる銀行は、アジア銀行、バンコク・ユニオン銀行、アユッタヤー銀行である。この3行の事例については、すでに簡単ながら触れたので、ここでは繰り返さない。

もうひとつは、放漫な同族経営の破綻によってオーナー・シッポの移行が生じた銀行である。華人による銀行経営は、銀行そのものの発展に主眼がおかれるよりもトラクーン（同族）のための致富手段として利用されることが多い。そのため、銀行は、同族会社やバック・ブアック（仲間内）の資金源として利用されるとともに、損失の肩代わり機関としても利用される。銀行の負担として押しつけられた焦げ付き債権が巨額になると、もとのトラクーンは増資によって乗り切ることができなくなる。ファースト・バンコク・シティ銀行の場合、社長のカムロン・テーチャパイブーンは数十億バーツの債権を焦げ付かせたまま、1986年に国外に逃亡している。こうして中央銀行が立て直しに介入し、新しいトラクーンが経営者として登場する。こうしたケースの銀行は、ファースト・バンコク・シティ銀行のほか、サイアム・シティ銀行、アジア・トラスト銀行などである。

(2)ところで、1980年代に銀行の株式の公開と株主の分散が進み、有力トラクーンの持株比率が低下するという現象が生じている。これは、1973年「学生革命」後の社会情勢の変化のなかで、権力と癒着する銀行への批判が高まり、これに押されて79年に商銀勅令が改正されたことに起因している。この改正の要点は次のようである<sup>27)</sup>。

①新規設立の商業銀行はパブリック・カンパニー（公開株式会社）であること、②いかなる株主も銀行の払込済株式の5%を超えてはならないこと、③銀行の株主構成において50%以上は零細株主であること、④零細株主とは1人当たり持株比率が0.5%以下の株式所有者のことである、⑤その零細株主数が250人以上いること、⑥タイ国籍を有する株主の持株数が払込済株式総数の4分の3以上あること、⑦銀行の役員会においてタイ国籍を有する者が4分の3以上いること、である。この規程は1979年3月7日に発効し、84年3月7日までに達成されることとされた。

最初、商業銀行側からは株主の分散規程について猛反発がでて、規程変更の工作が水面下で行われたが、結局、世論に包囲される形で改正勅令が施行された。複数の銀行は期限内に定められた条件通りの分散が達成できず、中央銀行から数回罰せられたが、80年代末までにはすべての銀行がクリアした。この改正勅令以降の株式の分散について次のような特徴がみられる<sup>28)</sup>。

①各行のトラクーンは同族内の個人名での持株比率を減少させ、同族外の顧客や従業員に株式を分散させている。株主数は増加するが、株主当りの持株数は減少している。こうして零細

27) 以下、商務省商業登記局の各銀行の記録ファイルからの資料より。Kroekkiat Phiphatseritham, *op.cit.* 1993, Chap.6.2 に各銀行の事例と経過が紹介されている。

28) *Phrarachaban-yatkan Thanakhanphanit (Chabab thi 2) PS.2522*, matra 5, matra 5 thawi, matra 5 banja

株主が増加し株式が分散するほど、大株主のコントロールが容易になる。なぜなら、零細株主は結束することができず、株主総会に出席して発言することが少ないからである。トラクーンは、通常、株式総数の25~30%を握れば、経営権を維持できるとされている。

②各行のトラクーンはまた、持株を同族会社や持株会社、あるいは財団法人に分散させている。これは、トラクーン内の成員が銀行株を大量保有していることを公開して国民の反発を招かないためである。トラクーン内の同族会社や持株会社への分散は、個人による株式所有を隠蔽するだけでなく、利益を同族企業間に移すことが可能になり課税対策やコスト削減にもなる。各行の10位までの大株主をみると、従来のトラクーン一族の持株比率は大きく後退している。そして、誰が銀行のオーナーであるか分からなくなっている。しかし、株式の分散の強制にも関わらず、従来のトラクーンは巧妙な形で株式を分散し、従来通り経営権を握っている。

③オーナーはトラクーン内での株式の分散と持合いのシステムが確立すると、タイ株式市場に上場する。上場企業になれば、資金調達が容易になるだけでなく、法人税を削減することができるからである。1986年の法人税率は一般法人では純益の35%であったが、上場企業については30%であった（もっとも、1992年に法人税法が改正され同率の30%に統一された）。SET上場の商銀は、1985年には11行止まりであったが、92年には15行すべてが上場をはたした。また、SETへの上場は、一般国民に対する銀行のイメージ・アップにつながった。

株式の分散について、ふたつの事例を上げておこう。バンコク銀行の場合、表13のように、改正勅令の発効直後には、ソーボンパニット一族とその同族会社が合わせて22.96%ほど握っていた。このうち、系列の金融会社ACLなどは7.67%の株式をもち、上限の5%を超えていた。ソーボンパニット一族は期限内に株式の分散に成功し、85年4月に22.28%を占め経営権を維持している。ただし、ソーボンパニット一族の実際の株式所有はこれよりも多いとみられている。というのは、大株主としては名前が出てこない形で、個人や持株会社、さらにはダミー会社名で分散所有しているからである。タイ農民銀行については、表14のようである。ラムサム一族の持株比率は、この間に28.16%から10.46%へ大きく減少している。とくに持株会社ソムバット・ラムサム社の比率の落ち込みようは著しい。しかし、同行の場合も、トラクーン内で株を持ち合い、実際にはそれほど持株比率を落としていないといわれる。これは、ラムサム一族が経営権を握っていることから明かである。

(3)銀行株がトラクーン外に分散されると、オーナーは株主総会で多数を占め方法を工夫しなければならない。彼らが採用している方法は次のようである。

①オーナーであるトラクーンは、株式の分散にあたって、とくに零細株主に広く分散するよう心がけている。彼らは、競争相手として登場しそうなグループの動向を絶えず監視し、もし株式の買い集めの兆候が見つかれば直に対抗措置を講じる。彼らは、株主名簿を管理しているので競争相手の動きを掴むことができる。

---

29) 以下、Kroekiat Phiphatseritham, *op.,cit.* 1993, Chap.6.3 参照。

表13 バンコク銀行の経営者グループの持ち株比率と主要株主企業の変化 1979年と1985年の比較

大手株主	1979年3月21日		1985年4月3日		経営者グループ の関連会社
	持株数	持株比率	持株数	持株比率	
1. 大蔵省	1,301,210	8.67	2,325,914	6.65	
2. Asia Credit	1,151,105	7.67	783,286	2.24	○
3. Asia Insurance	996,282	6.64	1,376,149	3.93	○
4. Asia Investment	454,502	3.03			○
5. Asia Securities Trading	300,835	2.01			○
6. Bangkok First Investment & Trust	290,643	1.94			○
7. Watthana Sophonphanit	250,223	1.67			○
8. United Flour Mill	799,488	5.33	689,328	1.97	
9. Sawaipraphart & Butr	397,037	2.65			
10. The Mutual Fund Co.	246,204	1.64			
11. Phiphatthana Thanakit			1,161,673	3.32	
12. Asia Securities			1,124,415	3.21	○
13. Chatrien Holding			996,211	2.85	○
14. Central Asia Enterprises			936,674	2.68	○
15. Robina Credit (Overseas)			729,622	2.08	○
株主総数	10,722		28,189		
経営者グループの持株比率	22.96		22.28		
役員構成					
名誉会長:			チン・ソーボンパニット		
会長:	チン・ソーボンパニット		ブラジット・カーンチャナワット		
社長:	ブンチュン・ローチャナサティエン		チャートリー・ソーボンパニット		
主要役員:	ウィラ・ロムヤループ		チャー・ン・ソーボンパニット		
	チュートチュン・ソーボンパニット		チャート・ソーボンパニット		
	タークソン・ボンブラパー				

(出所)Kroekkiat, *op.cit.*, Table 6-9, ただし, 原資料は商務省商業登記局資料

(注) 商銀勅令の改正により, 1979年3月21日は, 株式の分散規程(大株主の持株比率を5%以下に引下げ)が発効した  
1985年4月3日は, 銀行にとってその規程達成の最終日。

②役員を任命する株主総会は, もし別に定めなければ, 通常, 出席者の持株数が株式総数の50%以上でなければならない。零細株主が多くなれば, 総会への招集は困難になる。そこで, 銀行は株主総会の定足数を株式総数の3分の1, あるいは4分の1にまで引き下げる。このように定足数を切り下げれば, 経営権を握っているトラクーンが一族総出で株主総会に出席し, 過半数を占める。

③経営者は, 委任状によって株主総会の投票権を確保する。株主総会への招集状とともに委任状も同封する。その委任状には特定の役員名がすでに印刷済で, 委任者は署名するだけの場合もある。経営者は銀行の従業員や顧客などの零細株主から委任状を集め, 投票権を集積する。バンコク銀行の事例では, 株主総会への出席者は株主総数の1%にも満たないが, 委任状によって定足数を確保し, ソーボンパニット一族のチンとチャートリーの2人だけで投票権の52%を占めたこともある<sup>30)</sup>。

表14 タイ農民銀行の経営者グループの持ち株比率と主要株主企業の変化 1979年と1985年の比較

大手株主	1979年3月21日		1985年4月3日		経営者グループ の関連会社
	持株数	持株比率	持株数	持株比率	
1. Sombat Lamsam	419,983	8.39	366,924	1.83	○
2. Benjakhun	312,864	6.25	377,701	1.89	○
3. Nithithamrong	245,889	4.99	365,860	1.83	○
4. Muang Thai Life Insurance	173,405	3.46	302,402	1.51	○
5. Ruam Samphan	76,138	1.52			○
6. Siriphin-yo	75,441	1.50			○
7. Jib-in-soi	178,034	3.56	165,123	0.83	
8. Nithisa	51,485	1.02			○
9. Mr.Bunsong Chaikittisil	62,401	1.24			○
10. DCh.Sarah Lamsam *	51,736	1.03			
11. Phatra Thanakit			290,604	1.45	○
12. Phatra Samphan			164,584	0.82	○
13. Sathira Development			225,344	1.13	
14. IFCT			620,612	3.10	
株主総数	11,816		51,391		
経営者グループの持株比率	28.16		10.46		
役員構成					
会長:	バンチャー・ラムサム		バンチャー・ラムサム		
社長:	バンヨン・ラムサム		バンヨン・ラムサム		
副社長:	プリーチャー・ラムサム		プリーチャー・ラムサム		
主要役員:	ソン・ブンスック		ソン・ブンスック		
	チョート・チュートラクーン		パイロット・ラムサム		
	パイロット・ラムサム		バオ・サーンシン警察少将		
	バオ・サーンシン警察少将				

(出所)Kroekkiat, *op.cit.*, Table 6-10, ただし, 原資料は商務省商業登記局資料

(注) \* DCh. とは, 15歳以下の男子を指す。

要するに、銀行のオーナー一族は、1979年の商銀勅令の改正によって株式の分散を強制され、持株比率を低下させたが、トラクーン内での株の分散と持ち合いによって株主総会を乗り切るだけの持株数を確保することに成功している。

以上、商銀部門における寡占構造とその形成要因について検討し、この国の主要金融機関である銀行の同族経営的特質とその変化について解説してきた。こうした特徴を持つ商銀が金融市場にプレーヤーとして登場し、かつ金融自由化の渦中のなかで自己変革を迫られているのである。  
(1996.5.13 受理)

30) バンコク銀行株主総会議事録資料 (1976年11月11日), Kroekkiat Phiphatseritham, *op.cit.* 1993, pp.158-160