

經濟論叢

第 137 卷 第 1 号

降旗武彦教授記念號

献 辞	山 田 浩 之	
情報ネットワークと企業間関係	浅 沼 萬 里	1
役員兼任と企業間関係の測定	佐 藤 義 信	22
一般システム理論と組織論	岸 田 民 樹	42
大手小売業の競争戦略	西 口 義 展	61
企業間組織についての一考察	麻 生 幸	83
途上国企業経営：飛躍へのステップ	中 川 多喜雄	104
会社支配の発展類型	三 戸 浩	120
日仏多国籍企業の人事管理	尼 子 哲 男	138
スウェーデンにおける職務研究と 作業組織の再編成	赤 岡 功	159

降旗武彦 教授 略歴・著作目録

昭和 61 年 1 月

京 都 大 学 經 濟 學 會

途上国企業経営：飛躍へのステップ*

——タイの民族系企業経営のケース——

中 川 多 喜 雄

I は じ め に

途上国の企業経営は様々な意味で特有の困難さを持っている。政治の不安定さ。政府の適切な助成の有無。インフラストラクチャーの整備状況。教育水準の低さと人材の不足。技術的な経営資源のなさ。資金の不足。国内市場の小ささ。国際競争に曝されている度合。これらの要因が絡まり合っている。勿論、工業化の過程が進行して来るにしたがって企業経営も少しずつ先進国の形態へと変化してくる。しかし、途上国の工業化がなかなか進行してこないのに対応して企業経営の近代化の歩みも必ずしも早いとはいえない。

筆者は以前にスリランカを例にとって途上国の企業経営について考えて見たことがある。ここではタイの民族系企業のケースを例にとって、途上国に置ける企業経営の特色や位置付けを明らかにしてみたい。同じ途上国とはいいながらもスリランカのケースとは違ってタイの場合にはある程度までの工業化が進行して来ている。その意味では、スリランカの様に一応企業経営はあるものの、その近代性は極めて疑わしいケースと比較するならば、タイの企業経営では近代的な企業経営との関連性はハッキリしてきている。

とはいってもタイの民族系企業経営が以前として前近代的な側面を抱えていることも明らかである。タイ国内の外資系の企業と比較してもそうである。もしも企業経営に対して発展段階を考えることができるとするならば、スリラ

* 本稿の執筆に当たってはタマサート大学商学部ワイ講師に資料収拾等で全面的に協力をえている。本来ならば共同執筆の形式にすべき性格のものであるが、時間的都合や別の論文の計画等の関係から本稿は著者一人の論稿とした。

ソカの場合やアメリカや日本の場合と比較してどのような段階にあるのか考えてみたい。

II タイにおける民族系企業経営の概況と特質

1) タイ企業の経営環境

タイ政府の基本的な工業化政策は輸入代替政策であった。最近になって多分に輸出指向的な姿勢が見られるとはいうもののその基本的な枠組みは以前のままである。すなわち、投資奨励法にもとづく工業化投資へのインセンティブと規制がその中心である。幸いなことに政治的には最近のタイは比較的安定しているため経済成長そのものは比較的順調であった。国内の企業活動は投資奨励法や部品国産化政策からくる規制などはあるが、比較的自由なものになっている。国営企業の数も少なくはないが、インフラストラクチャー的な部分を除けばそれほど比重は高くない。むしろ眼に付くのは比較的規模の大きい企業には外資系企業が多いという事実である。さらに米系企業と日系企業の間にあって民族系と見なされる企業にも実は華僑系だというのが少なくない。

タイにおける民族系大企業は二十大企業グループとして引き合いに出されることが多い¹⁾。この内七つは金融・銀行業であり、他が商業・工業経営である。この論文では金融業以外の商業及び工業経営から五つの企業を例にとってその性格を見てみたい。

2) 途上国企業経営の諸課題とタイ民族系企業の特質

外資系企業と違って途上国の民族系企業経営には幾つの特徴点が見られる。しばしば見落とされるが重要なのはまず規模である。規模の問題は企業経営のあらゆる側面に重要な影響を及ぼしている。経営資源の問題にせよ、専門化の進行にせよ、経営システムの発達にせよ背後には規模の問題がある。一般に

1) Krirkkiat Phipatseritham and Kunio Yoshihara, *Business Groups in Thailand*, Institute of Southeast Asian Studies, Singapore, 1983. Akira Suehiro, *Capital Accumulation and Industrial Development in Thailand*, Chulalongkorn University Social Research Institute, 1985.

歴史が浅く規模の小さい企業の場合にはしばしば家族主義的な経営形態を取っている。こうした家族主義的な経営は所有と経営の分離の観点からは好ましくないと考えられている。企業経営の私物視が企業の発展のチャンスを失わせ、有能な幹部の成長を阻害する可能性を持つからである。家族主義的な企業経営が多角的な事業展開を行うときかつての日本の財閥に似た企業グループ的経営が見られるという²⁾。

経営システムの発達はいよいよ不十分となる。研究開発のようにかなり高度な部門を持っている企業は当然少ない。財務・会計的なシステムに比べれば企業内教育や長期経営計画はどうしてもその導入は遅い。一方、企業成長にともなった経営システムの発達の問題とは別に、企業経営のスタイルが問題となることがある。

タイの民族系企業を見てみるとそこには幾つもの特質が有ることが分かる。

まず、企業の歴史が浅いことや規模が小さいことがあって、家族主義的な経営体制になっていることが多い。所有自身がまだ分散化されておらず家族的な株主構成であったり、証券市場への上場もなされていなかったりする。このことは華僑の経営の伝統とも関係あろう。経営も基本的には家族によって執行される体質がある。主要な関係会社のトップは必ずと言っていいほど家族の一員で占められている。ただ家族的経営も第一世代の経営から第二世代の経営へと移って来ているのでそこには体質の変化が現れ始めている。また、第一線の経営責任者を除くとその下には専門経営者がかなり現れて来ていることも事実である。

二番目にタイの企業経営は企業グループによる経営であることに注目して置かねばならない。ここでいう企業グループというのは必ずしも複数の事業系列があるということは意味しない。つまり多角化しているという意味ではない。むしろ同一企業内の一部門として位置付けられるものが形式上は別会社となって

2) 米川伸一編、「世界の財閥経営」、日本経済新聞社、昭和56年。伊藤正二編、「発展途上国の財閥」、アジア経済研究所、昭和57年。

いるという意味である。従って、タイの企業を分析する時には企業グループ全体を一企業として分析する視角が必要となる。また、子会社の社長は社長であると位置付けるよりも部門長であると考えのほうが良い。

タイの企業経営が企業グループの経営となる理由は幾つか考えられる。最大の理由は BOI (タイ投資奨励委員会) の特認を得るためには別会社形式にしなければならないからであろう。二番目の理由は、経営資源の不足が有るため資金や技術を外部に頼らなければならない、合併会社形式が多いからである。三番目の理由はおそらく税金回避の手段としての意味があろう。

この企業グループの経営と言う性格は時として人に誤解を与えている。タイの企業グループは財閥であるとかコングロマリットであるとか表現されることがあるが、この用語は適切ではない³⁾。少なくとも厳密な意味でのコングロマリットといえる企業グループはない。たしかに、多角化した家族主義的かつ寡占的企業グループとしての財閥的企業グループは存在する。しかし、全ての企業グループが多角化しているわけではないし、全ての多角化した企業グループが家族主義的だというわけでもない。

タイの企業経営の三番目の特質は商業経営からの出発ということである。華僑系の企業が多いせいか元々商業経営であったものが合併によって工業経営にも携わるようになったという例が少なくない。このことがタイの企業が技術的にもう一つ十分ではないという印象を与えることになっている。技術者が事務的仕事を好み、現場主義的な技術経営にはまだ問題がある。また、一見多角化的に見える経営も実は取り扱い品目の拡大として解釈されるべきケースが多い。これも多分に商業主義的発想なのである。商業主義の影響は消費面において最も強く現れている。工業面の発達よりも一足先に消費面の近代化は今急速に進行しつつある。

商業主義の影響もあってか、戦略的に見たとき工業部門への投資が少なくなりがちである。しかし、垂直統合の進行や多角化の進行はごく常識的なレベル

3) 伊藤慎一、タイ、伊藤正二、同上書、第三章。

で進みつつある。ただ、さすがに国際化と言う点になると一部の企業を除けばまだこれからと言う段階であろうか。

四番目に挙げて置きたい事は技術の導入が合併によって行われていることである。自主開発やライセンスあるいは技術提携といったことがないわけではないが、海外の企業との合併が多いのである。商業経営的なタイ企業には技術力がないということの証拠であろう。ただし、歴史的に見るとこうした合併企業は徐々に現地企業側に買収されて来ている。歩みは遅くとも現地側に技術力が付いて来ている事の現れであろう。

五番目に挙げられる事は経営スタイルの問題である。タイ企業の経営スタイルは元々は家族主義的で権威主義的な華僑的な経営スタイルか、官僚制的身分主義的な純粋タイ的な経営スタイルであっただろう。ところが現在のタイの企業経営にはこれら以外のアメリカ的経営スタイルや日本的経営スタイルの影響がはっきりと認められる。こうした経営スタイルのミックスには様々のレベルの違いと方向の違いがあるが、内部的には一定の経営の近代化が進んで来ていると見て良いであろう。

III タイの民族系企業経営——五つのケースから

1) 王室系エクセレント・カンパニー：サイアム・セメント⁴⁾

サイアム・セメントは1983年での売上高による銀行業以外の企業ランキングでは第五位に位置する企業である⁵⁾。始まったのは1913年であるから既に70年以上の歴史を持っている。また華僑系が多いタイ民族系企業の中では例外的な王室系を代表する純粋タイ系企業である。

昔からタイはセメントの原料に恵まれていた。当時の国王ラーマ六世も国家建設に対するセメント産業の重要性を認識していた。1913年、国王が三分の一

4) 以下の歴史的記述は主として *Siam Cement Group* (サイアム・セメント社資料) また現状については *The Siam Cement Co., Ltd., Annual Report 1984* によっている。また、一部サイアム・セメント社についての個人的情報によっている所もある。

5) 100 Top companies, *Business Review*, Sept. 1984, pp. 11-15.

の資金を提供し、デンマークのエンジニアの協力の下でサイアム・セメントが創立された。タイにおける六番目の株式会社であった。1915年最初のキルンがバングスラーの地で稼働を始めた。生産は順調に拡大し、1922年には新しい設備も導入された。その後不況の影響もあって生産は伸び悩んだ。1938年には新しくアスベスト・セメントの生産を始めるようとする。これがサイアム・ファイバー・セメント社(SFCC)である。しかし、第二次世界大戦がこの計画の順調な展開を妨げた。1940年 SFCC は一時閉鎖されてしまう。かえって、戦争で海外から買え無くなっていた鉄鋼の生産を始める事を要請される。1942年にバングスラーとタ・ルアングに実験的な高炉が建設された。1945年爆撃でキルンは破壊されたものの、まもなく生産は再開された⁶⁾。

戦後の再建期にはセメントは重要な素材であったため、生産不足の状態が続いた。サラブリに原料の山が発見されたため、タ・ルアングに新しい工場が建設された。1947年 SFCC の生産が再開された。1946年 鉄鋼事業部が新しい高炉の導入で実験的段階から本格的な生産に移った。1952年コンクリート製品を生産するコンクリート・プロダクト・アンド・アグリゲイト (CPAC) が設立された。1954年鉄鋼事業部は鑄造部門を設立した。これが後のサイアム・ナワロハ・ファウンダリーである。1962年コンストラクション・マテリアルズ・マーケティング社が設立される。サイアム・セメントとそのグループは事業を次々と拡大展開させて行った。1966年鉄鋼事業部は独立してサイアム・アイアン・アンド・スチール社(SISCO)となる。新しい製品が作られ、それにとまって工場も作られた。南部タイのツウング・ソングや東北部のコンケンにも工場を設立して行く⁷⁾。

グループ企業の拡大は1972年にサイアム・セメントの取締役会をしてサイアム・セメント・グループとしての計画的経営に乗り出させた。1976年サイアム・クラフト社を買収した。1978年サイアム・ナワロハ・ファウンダリー社

6) *Siam Cement Group*, pp. 4-8.

7) *Ibid.*, pp. 9-11.

(SNF) が設立される。最初に QC サークルを導入したのはこの SNF であった。1978年には BOI の⁸⁾アッピールに答えて、総合商社 SCT 社が設立される。1979年タイ・セラミックス社が設立される。1980年には久保田鉄工とのジョイント・ベンチャーであるサイアム・クボタ・ディーゼル社がスタートした⁹⁾。

サイアム・セメントの経営は極めて近代的である。所有面からみても、王室系とは言いながらも、早くから所有と経営は分離していた。外人のエンジニアに頼ったということが効いているのであろう。現在でも、取締役会には王室の代表者はいるものの、経営は完全に専門経営者に任されている。戦略的にも、垂直統合と共に多角化が進んできている。戦略の展開に応じて組織も整備されてきている。企業グループ・レベルでは本社のセメント・リフラクトリ・グループと建設資材、紙パルプ、機械、商社の各グループの五グループ制となっている¹⁰⁾。経営会議の執行役員は本社の中での分担か、いずれかのグループを担当している。本社の組織は管理、財務、R & D、生産、マーケティングの五部門からなっている¹¹⁾。

サイアム・セメントの経営システムは1970年代以降に外部のコンサルタント等に頼って整備されてきた。経営システムには米国流のマネジメントを思わせるところがある。高賃金でタイ国内のエリートを集めており、能力主義的な人員配置も米国流であろう。エンジニアが優遇され、MDP (Management Development Program) が用意されているのも米国好みであろう¹²⁾。合理主義的な意志決定や経営計画なども整備されている。

ところがこうした米国的なマネジメント・システムの中に以外と日本的なシステムが根付いている。終身雇用と QC サークルがその代表である¹³⁾。サイアム・セメントは創業以来レイ・オフを実行した事は一度有るだけである。基

8) *Ibid.*, pp. 12-15.

9) The Siam Cement Co., Ltd., *op. cit.*

10) サイアム・セメント社内部資料。

11) 同上資料。

12) The Siam Cement Co., Ltd., *op. cit.* 及び石田忠、サイアム・セメントを見学して、パンコク日本人商工会議所所報、1984年9月号、46-53頁。

本的には配置転換で対応するのである。高賃金のせいもあって退職率は極めて低く、階層的な壁はあるものの内部昇進的な傾向がある。選定定年制があるところも日本的である¹³⁾。現在の社長のパロン氏の経営スタイルも部下の意見を良く聞くボトム・アップ・タイプだという。QCサークルも早くから取り入れられ、現在ではグループの全社で実施されている。タイの他の企業と違って国運思考的発想法が強いのもその一つであろうか。これは王室系であることからくるものであろう。

最近のサイアム・セメントの戦略としては、自動車産業への進出が考えられている。国運思考と技術力への自信があるのであろう。サイアム・セメントの経営には他にも興味深い点が少ない。タイの誇る米国流と日本流を組み合わせたZ型のエクセレント・カンパニーなのである。

2) 第三世界の多国籍企業：チャルーン・ポークパン (C. P.)¹⁴⁾

チャルーン・ポークパン (Charoen Pokphand) はチキンと卵に代表されるタイにおけるアグリ・ビジネスの雄である。会社ランキングの上では余り目立たないが、実際には14位のバンコック・フィード・ミルを始めとして20位、51位と関連会社がランクされている¹⁵⁾。垂直統合と国際化が進んだ優良企業である。

チャルーン・ポークパンの歴史は1921年チア・ネック・ショウとチア・スカー・ウーイの兄弟がバンコックのチャイナ・タウンにチア・タイ・シード・アンド・アグリカルチャー社を設立した時に遡る。兄弟は中国からは種子と野菜を輸入し、タイからは豚と卵を輸出した。それから約30年後の1954年彼らはチャルーン・ポークパン・フィード・ミル社を設立する。種から育った穀物を原料として、豚や鶏の飼料にしようとするわけである。そうすると次の戦略は明らかである。豚や鶏を育てる農場を設立する事であった。更には又鶏肉のよう

13) The Siam Cement Co., Ltd., *op. cit.*

14) 以下の記述には部分的にある新聞社のダニェン社長へのインタビューの内容によっている所がある。

15) 100 Top Companies, *op. cit.*

な食肉の加工に参入していった¹⁶⁾。

チャルーン・ポークバン傘下の主要企業はバンコック・ファーム、バンコック・フィード・ミル、バンコック・ライブストック・プロセッシングと上述した垂直統合の路線に乗った企業である。しかし、チャルーン・ポークバンは豚と鶏以外にも、メイズ、タピオカ、大豆といった農産物や漁業産物にも多角化しつつある。また、化学品とか農機といった農業関連製品にも手を伸ばしている¹⁷⁾。

チャルーン・ポークバンの戦略のもう一つの特徴点はその国際化ぶりであろう。チャルーン・ポークバンは早くから国際化を押し進めている。既に1959年に香港に海外投資会社を設立している。この後、ホンコンの9社を中心としてインドネシア、シンガポール、台湾、マレーシア、ベルギー、アメリカと海外拠点を設けてきている。投資は国内と同様に飼料生産と農場経営が中心であるが、漁業とかその他の投資も行っている。アメリカへの投資は全てこの香港のコントロールの下にある¹⁸⁾。

経営を内部からみると、チャルーン・ポークバンはまだ完全な家族所有の下にある。国内と海外を家族で分担しており、タイ国内はチャ・エック・シウの三男のダニンが受け持っている¹⁹⁾。そうして今日でもダニンの影響力は絶大である。しかし、彼らのすぐ下には専門経営者も見えるので、家族主義経営からの脱却は以外と早いかもしれない。組織機構を明らかにしていないので組織の全体像ははっきりしない。しかし、グループ制がひかれており事業部制類似のシステムがあるのではないか。経営スタイルは、元々華僑であるのでその影響は残っているようだが、どちらかと云えばアメリカ的な様である。経営システムも整っており MBA や学歴のある人たちにとっても働きやすそうである。ま

16) *Ibid.*, pp. 83-89. Company Notes Charoen Pokphand Group, *Business Review*, March 1980, pp. 175-576.

17) 100 Top Companies, *op. cit.*, pp. 83-89.

18) Company Notes: Charoen Pokphand Group, *op. cit.*

19) *Ibid.*

た長期的な観点からの戦略が重視されている。特に研究開発に対しては理解もしているし、自信も持っている²⁰⁾。

3) タイ版総合商社の原型：メトロ

メトロは会社ランキングでは第七位に位置するタイを代表する総合商社である²¹⁾。1947年商社のテック・ヘング社が創設されたのがこのグループの歴史の始まりである。テック・ヘングとは別に1966年旧メトロ社が創設される。メトロは肥料の輸入に従事していたが、1972年セントラル・ガラスや日商岩井等との合併でタイ・セントラル・ケミカル社を設立し、肥料の製造を始める。続いて1974年にはリム・テック・リー社、T・ウニチェム社を加えて、四社が合併する。これが現在のメトロ社である。合併によってメトロは肥料、金属の生産と染料、工業化学品、繊維の販売を行う大商社となった²²⁾。

1976年メトロはユナイティッド・フラワー・ミル社 (UFM) を買収してグループの一員とした。UFM は1960年に小麦粉の国産化を目的に設立された会社であった。UFM は傘下の企業二社を増やすなど拡大をしていたが、経営的な問題もあり、メトロがその経営を引き受けたのである。UFM の傘下にはユナイティッド・サイロ・アンド・サービス社、インターナショナル・ウェアハウジング社、パンコック・スチール・インダストリー社、ユナイティッド・グレイン社、UGC ウェアハウジング社がある²³⁾。

1979年メトロは UMC インターナショナル社を設立する。これは政府の輸出促進政策を受けて、従来の輸入中心の業務からはなれて輸出商社を設立したものである。同じ1979年にはタピオカの加工処理をするチャオ・プラヤ社も設立している。チャオ・プラヤ社は1982年には西ドイツのクローン社の資本参加を受けている²⁴⁾。

20) 100 Top Companies, *op. cit.*, pp. 83-89.

21) 100 Top Companies, *op. cit.*, pp. 11-15.

22) Metro Company Limited, *The Investor*, July 1979, pp. 43-49. *Metro Group*, Metro Co., Ltd., 1983, p. 7.

23) Metro Company Limited, *loc. cit.* *Metro Group*, *op. cit.*, pp. 20-21.

24) Metro Company Limited, *loc. cit.* *Metro Group*, *op. cit.*, p. 22, p. 26.

メトロは四社の合併によって出来た会社であるため、他の会社のように一族による支配と云うわけではない。しかし、合併に参加した家族の支配という意味では以然として家族主義的である。とりわけ、出資面からもサワング氏の発言力は大きい。経営スタイル的には華僑の出身ということもあって華僑的で有ると予想されるが、意外に日本的な影響が有ることが分かる。四商社を合併して総合商社化をはかるといのは日本の総合商社を真似たものであろう。サワング氏の持つ銀行とのコネクションをバックにして、取引金融を活用しているのも日本の総合商社の常道である。メトロ内部の組織機構も日本の総合商社に良く似ている。UFMのような生産会社を傘下に持つ点は、日本の総合商社と若干違うかもしれないが、総合商社の企業グループ構成を思わせる。外部からのスカウトに頼るよりもタイの大学卒を育てようとする面があるところも日本的なのかもしれない。こうした傾向の背景にはサワング氏が日本の大学卒であることと、日商岩井との関係が深いと云うことがあるのだろう²⁵⁾。

4) 繊維と消費者向け商品：サハ・グループ

サハ・ユニオンは主として繊維を扱い企業ランキングの第十二位に、サハ・パッタナピブーンは消費者向け製品で三十六位に位置するグループの中核的企業である²⁶⁾。

サハ・グループの歴史はグループの創始者であるティエム・ショクワタナ氏が学校を出て父親の商売であった砂糖の配送を手伝い出した時にまで遡れるだろう。ティエムはやがて自らの手で店を始め、繊維品や化学品を上海や日本から輸入し始める。1943年にヒーブ・セング・チェング社を設立している。これが後のサハ・パッタナピブーン社である。店はだんだん大きくなりアメリカや日本の製品の代理店として、バンコックだけでなく地方にも直接販売方式で売られるようになった。1952年には義弟となるサハ・ユニオン・グループの創始者ダムリ・ダラカナン氏が入店してくる。このころがサハ・パッタナピブーン社が

25) ある新聞社のサワング氏へのインタビューによる。

26) 100 Top Companies, *op. cit.*, pp. 11-15.

成長期から黄金期に入る時代であった²⁷⁾。

会社が成長してくるにつれて、²⁸⁾「サハ・パッタナピブーンは代理店、卸売店の限界を感じるようになってきた。そこで始まったのが合弁に依る製造会社の経営であった。1962年にライオンとの合弁で石鹼の製造を始めたのを皮切りに次々と合弁会社を設立して行った。現在グループに属する主な製造会社としては洗剤のライオン・コーポレーション（タイランド）、石鹼のライオン（バンコック）、食品加工のタイ・プレジデント・フードと S & J フード、衣料のタイ・ワコール、パタヤ・マニファクチャリング、タヌラックス及びビーブルズ・ガーメント、化粧品のインターナショナル・ラボラトリー、プラスチックのタイ・フーパー・プロダクト、ソックスのバンコック・ナイロン、靴のバンコック・レバー、タオルのラチャ・ウィービングがある²⁹⁾。

現在サハ・パッタナピブーン・グループは実に様々な製品を生産している。しかし、これらの製品を良く見るとそこにはいずれも消費者向けの製品であると云う共通点があることに気が付く。明らかにそれは市場関連的な多角化なのである。

1972年サハ・パッタナピブーン・グループはグループの持株会社としてサハ・パッタナピブーン・インベストメント社（SPI）を設立した。サハ・パッタナピブーン・グループはこの SPI を頂点として日用品を中心とするサハ・パッタナピブーン社とファッション製品を中心とするインターナショナル・コスメティックス社（ICC）の二つのサブ・グループから構成されている²⁹⁾。

一方、サハ・パッタナピブーンで約十年働いたダムリは任されていた商品からビーナスのブランドを持って独立する。1961年に設立され吉田工業との合弁となったジッパーのユニオン・インダストリーズがそれである。これがサハ・ユニオンの始まりである。1972年持株会社としてのサハ・ユニオン社が設立される。サハ・ユニオンはボタンとかソックスとか原糸といった衣料や衣料関連

27) *Pbuaichakang*, 1984年総集号, (タイ語)。

28) Saha Phathana Investment Co., Ltd., *Annual Report 1982*, p. 11.

29) *Ibid.*, p. 19. ICC 社とのインタビューによる。

のアクセサリー製品の製造活動を拡大して行った。サハ・ユニオンは同時にプラスチック、テープ、ゴム、スペア・パーツといった製品も生産する様になったが、主力はあくまでも繊維関連製品であった。1975年には証券取引所への上場を行っている³⁰⁾。

1977年になって、水平的多角化展開を行っていたサハ・ユニオンが繊維部門で垂直統合化を成し遂げる事となる。タイ・デュララブル・テキスタイル社の工場を買ってユニオン・テキスタイル・インダストリーズ社を設立したことである。これによって、サハ・ユニオン・グループは紡績、織布、染色、衣料、アクセサリー品と繊維製品の完全なレンジをカバーすることとなった。この年はユニオン・カネボウとユニオン・オリムピックスを完全に自らの支配下に置いた年である³¹⁾。

サハ・ユニオンは輸出のために早くから海外に販売会社を設立してきている。1972年の香港を皮切りに、1975年にシンガポール、1977年に USA とユニオン・インターナショナル社を設立してきている。この動きは1978年のユニオン・インターナショナルのテクスポート・インターナショナル社への改名へとつながる。テクスポート・インターナショナルは BOI の特認を得た総合商社である³²⁾。

最近のサハ・ユニオンは海外の商標やブランドの取り入れに熱心である。また、アグロ・ビジネスにも参入をはかって来ている³³⁾。

二つのサハ・グループは基本的には独立した別のグループである。しかし、取締役会にはジョクワタナ家とダラカナン家が相互に乗り入れているほか、一部に両者での合弁会社を持ち、若干の取引的関係もある。経営のスタイルにも似た所がある。両者とも持株会社を持ち、商社活動からの多角化展開を行って

30) Saha Union Corp. Ltd., *Supplement of The Nation Review*, Oct. 20, 1982, p. 15, p. 19.

31) *Ibid.*, loc. cit. Saha Union faces a new Management challenge, *The Investor*, April 1977, pp. 11-16. Creative Innovations, *The Investor*, June 1979, pp. 23-25.

32) Saha Union Corp. Ltd., *op. cit.*

33) *Ibid.* 100 Top Companies, *op. cit.*, pp. 72-75.

きた。共に家族主義的な所有と経営が維持されている。共にコンピュータ化に熱心だということも偶然ではあるまい。面白いのは従業員に対する姿勢である。従業員に企業への一体感を説く。人的資源政策的観点から教育訓練や従業員福祉的活動に熱心であるし、従業員持株制度もある。上意下達の中にも部下の自由裁量を認めようとする雰囲気がある。サハ・ユニオンのアムユナイ氏のようにハーバードの MBA もいるだけにアメリカ的なシステムも入っている。しかし、華僑の伝統の中に、とりわけサハ・ユニオンよりはサハ・パッタナピブーンには、どこことなく日本の経営との類似性がみられるのである³⁴⁾。

5) 唯一の民族系電機メーカー：タニン

タニンは1956年に現社長のウドム氏が兄弟と共にドイツのブラオ・ブントという名前のラジオの販売業者としてスタートさせている。やがて日本製のシルバーというラジオの販売権も得る。次いで1961年に工場を作って、シャシとパネルを生産し始める。このシャシとパネルに日本から輸入した電子部品を組立ててシルバーの名前で売ったのである。翌年 BOI から奨励企業としての特認を貰うと、タニン・インダストリアル社となる。同時にラジオの回路の設計も始める。1966年には今度は白黒テレビの組立生産に乗り出し、BOI の特認も得た。1968年にはラジオのブランド・ネームをタニンに変えている。1969年白黒テレビのハイブリッド化を行う。これがトランジスター化の最初であり、その後完全トランジスターの時代を経て、現在では IC とのミックスに移っている。1974年にはカラー・テレビの生産も始めている³⁵⁾。

タニンは現在二つの工場を持ち、白黒テレビ、カラー・テレビ、ラジオ、ラジカセ、チューナー、アンプ等の製品と共に、それらのためのシャシや部品等を生産している。タニンには製造関連会社として炊飯器、扇風機、掃除機、冷蔵庫などを生産するタニン・エレクトリック社とキャパシターを生産する合併のタニン・コンデンサー社がある。また、海外への進出はタニン・インターナシヨ

34) ICC 社とのインタビューによる。

35) タニン社資料。Thanin Condensor Co., Ltd., *Supplement of Bangkok Post*, June 27, 1981, pp. 13-15.

ナル社が担当しているほか、バングラデシュには合弁子会社を持っている³⁶⁾。

タニンは企業規模が小さいこともあって家族主義経営そのままである。取締役会と執行経営者との区分もあいまいである。設計部門や R & D 部門はあるものの、技術的な遅れは歴然としている。適切な技術導入先にも恵まれていないようである。松下、フィリップス、三洋といった多国籍企業を相手に業績的にも苦戦を強いられている。

IV む す び

途上国の企業経営はその国の置かれている状況と工業化のレベルに応じて特有の問題を抱えている。タイの企業経営が抱えている問題はスリランカの企業経営や日本の企業経営が抱えている問題とは異なっている。それはその国に特有な条件の違いの反映でもあれば、レベル的な違いの反映でもありうる。企業経営に発展段階の様なものがあるとするならばタイの企業経営はおそらく NICS のそれとスリランカのそれとの中間的な段階にあるであろうか。輸出を簡単に成しうる程の技術力はないが、一定の工業経営は成立している。

タイの企業経営をみた時にどのような評価を下すであろうか。タイを良く知る日本人は消費面での展開が早いだけに工業的側面の評価には厳しくなり勝ちである。確かに消費面での近代化ほどには工業面での近代化は進んでいない。しかし、歩みは遅いながらも工業経営の発展はある。上に紹介した五つのケースを見ると、タイの優良企業には一般的な評価とは別にかなり優れた経営をしている例が有ることを感じざるをえない。サイアム・セメントやチャルーン・パークパンの可能性を考えると、日本企業も安穩とはして居られまい。惜しむらくはこうした優れた企業の数が決して多くは無いということに尽きるであろう。

先進国の企業経営とタイの企業経営とで何が決定的に違うであろうか。経営システム的に見ると、なおその差は有るものの、それが決定的な違いである

36) 同上資料。Thanin Condensor Co., Ltd., *op. cit.*

とは思えない。決定的な違いが有るものは経営資源の蓄積のレベルの違い、とりわけ人的資源と技術的資源の蓄積の違い、ではないか。一見問題と感じられる家族主義的経営も時が経てば解消する可能性を持っている。現状の家族主義は企業の歴史が浅い事を示しているだけなのである。商業主義的経営もある程度までは理解可能である。技術的資源の蓄積がないのに工業投資を叫んでも無理なのである。しばしば言及されるアントワープ・ブルヌールの不足も背景となる人的資源の不足を考えるとある程度までは納得がいく。

結局のところ途上国の企業経営と先進国の企業経営の差異は社会的諸次元での資源の蓄積のレベルが問題なのではないか。こうした諸資源の蓄積があって始めて政策やシステムが有効に機能するように成るのであろう。