

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2月

## 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——

末 廣 昭

## 第 8 章

# 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——

### 1. タイ農業のふたつの変化

タイの農業は、第2次大戦後、二つの点で大きな変化を遂げてきた。ひとつは、コメに替わる新しい商品作物が1950年代末から次々と導入され、70年代にはコメに匹敵するか、あるいはこれを上回る輸出商品に成長したことである。代表的な商品作物としては、東北タイのキャッサバ（商品名タピオカ）、ケナフ、西タイの砂糖キビ、チャオプラヤー・デルタ地帯周辺部のトウモロコシなどがあるが、これらの輸出合計額は、70年代半ばには輸出総額の40%近くを占めるまでになった。またタピオカやトウモロコシに代表される畑作物の作付面積がタイ全国の作付面積に占める割合も、50年の2%強から80年には25%へと急増するに至ったのである。

もうひとつの大きな変化は、こうした新しい商品作物の加工産業（製糖業、タピオカ製造業など）、そして1980年代から急増する輸出指向型のアグロインダストリー（冷凍チキン、果実・水産缶詰など）を基盤に、新しいタイプの農産物輸出商が登場してきたことである。彼らは、通常、農産物の輸出、加工産業、巨大な倉庫、あるいはサイロ経営の三つの事業を統合し、過去10年間に急速な成長を遂げてきた。また彼らは、政府、商業銀行、多国籍商社の三者の協力を得て、今日、巨大な企業集団を形成している。そして、新し

いタイプの農産物輸出商，すなわちアグリビジネス・グループの登場は，単に農産物の伝統的な流通形態に変化をもたらしただけでなく，農村部においても新しい動きを生ぜしめることになった。農産物輸出商＝加工業者によって契約農業や系列化が農村に持ち込まれ，農業の資本による包摂が押し進められることになったのである。

以上のふたつの変化については，すでに筆者の1987年の論文「タイにおけるアグリビジネスの展開」で概観を与えておいたので，ここでは繰り返さない<sup>(1)</sup>。ただしこの論文において，筆者は，分析の中心を飼料・プロイラー産業の発展とその分野における6大グループの寡占的市場支配の形成過程に置いたため，新しい商品作物の加工・輸出産業部門に形成されたアグリビジネス・グループについては，研究対象から割愛せざるを得なかった<sup>(2)</sup>。そこで本章では，分析の対象を新しい商品作物とその輸出商に拡大し，先に述べたふたつの変化がどのように進行していったのかについて具体的に検討することにしたい。

なお本章では，タピオカとメトロ・グループをそれぞれ商品作物と農産物輸出商の代表的な事例として取り上げることにする。タピオカを選んだのは，その原料となるキャッサバの生産量が1960年代に年率20%，70年代に入っても16%という驚異的な伸び率で成長を遂げたこと，またタピオカ製品の輸出もEC向けの飼料として同期間急成長を示し，70年代後半からはコメに次ぐ第2位の輸出商品になっていること（第1表参照：78年にはコメを抜いて第1位），の2点に基づいている。

一方，このタピオカ輸出の20%以上を抑え，またタイ最大のタピオカ加工工場を所有しているのが，他ならぬメトロ・グループ（タイではシーグルンワッターで知られる）である。同グループは，単にタピオカだけではなく，1984年には，トウモロコシの輸出で第1位，コメの輸出でも第3位を占めていた。メトロ・グループを率いるサワーン・ラオハタイが化学製品の輸入から事業を興したのは，わずか20年前の68年のことである。その後，彼は事業を化学肥料の生産，小麦製粉，タピオカ製造，倉庫業，農産物の輸出，などに次

第1表 タイにおける主要農産物、農水産畜産加工品の輸出推移：1960～86年  
(単位：100万バーツ)

グループ	商 品	1960	1965	1970	1975	1980	1982	1984	1985	1986
伝統的 商 品	コ メ	2,570	4,334	2,516	5,852	19,508	22,510	25,932	22,524	20,317
	ゴ ム	2,579	1,999	2,232	3,474	12,351	9,490	13,004	13,567	15,115
	ス ズ	537	1,166	1,618	2,247	11,347	7,773	5,280	5,647	3,097
	チ ー ク	356	201	156	445	0	0	0	254	—
	小 計	6,042	7,700	6,522	12,018	43,206	39,773	44,216	41,992	38,529
	(%)	70.14	59.5	44.15	26.7	32.44	24.9	25.23	21.72	16.64
戦後に 伸びた 農産物	ケ ナ フ	230	1,102	719	643	153	36	480	15	21
	砂 糖	8	100	94	5,696	2,975	12,932	5,222	6,247	7,293
	トウモロコシ	551	1,004	1,969	5,705	7,299	8,330	10,147	7,700	9,326
	タピオカ	288	676	1,223	4,597	14,887	19,752	16,600	14,969	19,111
	タバコ	21	89	197	569	1,371	2,546	1,638	1,580	1,487
	モヤシマメ	48	118	255	465	1,448	1,915	1,778	2,284	1,463
	ソルガム	0	61	103	482	661	928	809	1,048	657
	小 計	1,146	3,150	4,560	18,157	28,794	46,439	36,674	33,843	39,358
	(%)	13.3	24.34	30.87	40.34	21.62	29.07	20.93	17.5	17.02
加工食品	水産物	34	145	332	1,647	4,400	10,033	13,423	16,720	24,402
	(魚缶詰)	0	0	0	34	603	1,664	3,696	5,204	10,929
	(冷凍エビ)	3	109	224	891	1,961	2,764	2,799	3,439	4,291
	(イカ)	0	0	0	616	1,679	2,391	2,493	3,166	3,760
	フルーツ缶詰	0	0	55	348	1,723	2,203	2,846	3,291	3,183
	冷凍チキン	0	0	0	9	656	1,310	1,420	1,467	3,118
	小 計	34	145	387	2,004	6,779	13,546	17,689	21,478	30,703
	(%)	0.39	1.12	2.62	4.45	5.09	8.48	10.09	11.11	13.28
総 計		8,614	12,941	14,772	45,007	133,197	159,728	175,237	193,366	231,257

(注) (1) フルーツ缶詰の1984, 85年値はパイナップルのみ。

(2) イカはスルメと生イカを含む。

(出所) 1960～85年：末廣 昭・安田 靖編『タイの工業化：NAICへの挑戦』、アジア経済研究所、1987年、付表6(303ページ)。  
1986年：ジェトロ・バンコク調べ。

次と広げていき、現在では傘下企業約40社を擁する一大企業集団へと成長させた。グループの合計売上高は、王室系のサイアムセメント・グループを除くと、こんにち非金融系企業集団の中では第1位に位置する。その意味では、メトロ・グループは先の論文で紹介した飼料・ブロイラー産業のCP(チャルンポーカパン)グループと並ぶ、タイを代表するアグリビジネス・グループとみることができる。またメトロ・グループの発展を跡づけることは、単にタ

ピオカ輸出商の実態だけではなく、タイ最大の農産物輸出商兼アグロインダストリーの担い手の実態を明らかにすることにもなろう。また現在、タイで進行している農業の資本による包摂化過程を資本の側からみていく場合にも、メトロ・グループの研究は不可避の事例を提供しているといえよう。

なお本章は、研究の対象をあくまで商品作物の発展とアグリビジネス・グループの形成においている。商品作物の導入がもたらしたもうひとつの重要な側面、つまり生産農民に対する経済的インパクトについては、ここではほとんど触れることができなかった。この問題については他の研究の成果に委ねることにしたい<sup>(3)</sup>。

## 2. タイ農産物輸出商の変遷

### (1) コメ輸出商の変化

タイで農産物輸出商といえば、1960年代まではコメ輸出商のことを指していた。しかも大手のコメ輸出商は、その多くが大規模精米所をバンコクかその近県に所有し、彼らはタイで最大の経済勢力を形成していたのである。特に輸出総額の7割をコメに依存していた戦前の場合には、華人系の主な財閥は例外なくこのコメ輸出商兼精米業者の中から生まれてきている。例えば、ワンリー、ブラゲン（現在はマーブンクロンの名前で知られている）、ブンスック、ラムサム、IAMスリー（現在はガモンキット・グループとして知られている）などの一族は、大規模な精米所をいくつも経営するだけでなく、コメ輸出業との関連で倉庫、舩、銀行、保険、海運会社なども同時に兼営することが多かった<sup>(4)</sup>。換言すれば、戦前のコメ輸出商は、ライス・ビジネス全般に大きな支配力を有していたのである。

ところが1938年に、タイ政府はコメの輸出を国家の一元的統制下におき、主要な精米所は政府が新たに設立した国営企業、タイ米穀会社（Thai Rice

Co., Ltd.) を通じて輸出することを義務づけた<sup>(5)</sup>。この方針は戦後も基本的には続いていく。戦後まもなく新設された米穀事務局 (Rice Office) がコメの輸出を統括し、既存、あるいは新規のコメ輸出商は、この事務局の厳しい管理下に置かれることになった<sup>(6)</sup>。コメ輸出事業の自由化がなされるのは、50年代半ばに入ってからであるが、それ以降もコメ輸出は政府が発行する鑑札許可を受ける必要があった<sup>(7)</sup>。

こうしたコメ輸出に対する国家統制と、コメがタイの貿易全体に占める比重低下のもとで、先に述べた主要コメ財閥は、事業の多角化へ乗り出した。例えばワンリー、ラムサムは商業銀行、保険業に、ブンスックはソフトドリンク製造へ事業の重点を移転させた<sup>(8)</sup>。他方、ブラゲンとイアムスリーの一族は、創始者、あるいは総帥の死亡以後、急速に勢力を後退させ、1970年代に入ってから後継者がそれぞれマーブクロン・グループ (農産物輸出、精米、サイロ、商業センターなど)、あるいはガモンキット・グループ (農産物輸出、養鶏、養豚、養魚) として再建するまでは、ほとんどライス・ビジネス業界から忘れ去られてしまうのである<sup>(9)</sup>。

1950年代半ば以降のコメ輸出自由化のもとで、新たに登場してきた輸出商は、いわゆるタイで「五大虎 (ハア・スア)」と呼ばれる五つの企業、あるいはグループであった<sup>(10)</sup>。これらは第2表に示してあるように、(1)ホニヤーセン (タイ名 タナポンチャイ：鴻益成)、(2)アンフォンラオ (宴芳楼)、(3)プアイヘンロン (培興隆)、(4)ファイチュアン (匯川)、(5)テープパニット (怡和) の五つを指し、アンフォンラオを除く全てが、戦後に設立された新興グループであった。

また、もうひとつの大きな特徴は、テープパニットを除く他の4グループが、いずれもタイ最大の商業銀行であるバンコク銀行と密接な関係を保っていることである<sup>(11)</sup>。彼らは、粳買付けに必要な資金をバンコク銀行に仰ぐことによって急速な成長を遂げてきた。また彼らは、1960年代にバンコク銀行の総裁チン・ソーポンパニットや香港、シンガポールの有力華僑と合弁でコメ輸出会社や海運会社を設立し、タイ米のアジア諸国向け輸出を支配したの

第2表 タイにおける主要

分類	グループ名	支配家族 ( )は中国名	米輸出 協会役員 <sup>(3)</sup>	中核企業と傘下企業数 ( )は設立年 <sup>(4)</sup>
伝統 グループ	ワンリー (贊利)	タン・スン・チン・ワンリー (陳守鎮)	○	Poon Phol (1942) 他計2社
	ガモンキット (光興泰)	ガムチャーイ・イアムスリー (蟻錦橋)	○	Kamol Kij (1947) 他計2社
	ルアムトウンタイ (和泰)	ティラ・シリチラーラット (謝 禮)	○	Hoe Thai (1946) 他計3社
旧 五 大 虎	ホニヤーセン <sup>(1)</sup> (鴻益成)	ポン・リアウパイラット (廖景暉)	○	Hong Yiah Seng (1946) 他計3社
	アンフォンラオ (宴芳樓)	ソン・ヨントララック (王鏡湖)	○	An Fong Lao (1928) 他計3社
	プアイヘンロン (培興隆)	プラヨン・ウォンシリガセム (黃培雄)	○	Puey Heng Long (1952) 他計3社
	ファイチュアン (匯川)	サマーン・オーパサウォン (胡玉麟)	○	Huay Chuan Rice (1961) 他計2社
	テープパーニット (怡和)	プリチャー・タンプラサート (李庭塊)	○	Tep Panich (1955) 他計3社
	旧五大虎小計			
新 五 大 虎	タイファ (泰華)	スチャート・セータワン (張朝江)	○	Thai Hua (1968) 他計4社
	セントーン (勝通)	ウアイチャイ・アッサウィン ウィット (馬定偉)	○	Seng Thong Rice (1968) 他計3社
	チャイヤボン (榮成)	ティラ・タイヤチャヤボン (陳玉輝)		Chaiyaporn Rice (1968) 他計4社
	スンファセン <sup>(2)</sup> (順和成)	ギッティ・ グムナーンチャーンワーニット		Soon Hua Seng (1971) 他計3社
	キャピタル・ライス (京都米行)	ウォーラボン・ピットポンサー (黃堅藩)		Capital Rice (1977) 他計2社
	新五大虎小計			
	輸出総計			

(注) (1) タイ名はタナポンチャイ, (2) タイ名はタイルンルアンガセートボン, (3) 1975

(出所) (1) グループの確定は、筆者のコメ輸出協会における聞き取り調査、タイ語、華語文献

(2) 1963~76年: Wanna Liaw-warin, "Kan Wikhro Rabop Kan Talat khong Khao  
タマサート大学経済学部修士論文, 1981年, 第4.4表, 111ページより作成。

(3) 1979年: Kroekkiat Phiphatseritham, *Wikhro Laksana Kan-pen Chao khong  
Thammasat University*, 1981, pp. 112~116より作成。

(4) 1981年: *Dok Bia*, No. 12, February 1983.

(5) 1986年: *Than Saetthakit*, October 6~11, 1986.

である<sup>(12)</sup>。加えて、「五大虎」のメンバーは、いずれもコメ輸出協会の役員  
や政府輸出米価委員会の民間代表に任命されていたから、輸出米価の決定に

## コメ輸出商の推移：1963～86年

(単位：メトリック・トン，%)

コメ輸出実績(トン)						
1963	1968	1972	1976	1979	1981	1986 <sup>(5)</sup>
...	...	...	...	27,189	...	...
33,679	28,179	69,654	63,045	32,815	...	...
123,852	64,656	188,847	98,731	42,861	...	...
72,874	43,298	127,695	100,269	157,928	112,190	400,436
74,416	28,121	97,503	57,171	43,558	99,247	倒産
95,226	61,770	167,805	84,115	89,524	123,493	111,677
116,378	60,161	137,262	106,096	131,597	128,854	...
55,027	23,694	67,442	46,951	41,051	...	...
413,921 (30.1)	217,044 (21.2)	598,007 (28.8)	394,602 (21.1)	463,658 (19.4)	463,784 (15.2)	
386	22,717	90,668	107,350	100,621	108,136	204,710
3,958	48,858	106,846	103,023	188,615	155,263	200,077
—	—	—	153,338	454,050	378,704	223,336
—	—	—	...	113,679	349,510	346,297
—	—	—	—	100,791	155,900	296,664
4,344 (0.3)	71,575 (7.0)	197,514 (9.5)	363,711 (19.5)	957,756 (40.0)	1,147,513 (37.6)	1,271,084 (40.1)
1,377,239 (100.0)	1,022,282 (100.0)	2,073,635 (100.0)	1,869,114 (100.0)	2,393,251 (100.0)	3,051,896 (100.0)	3,116,825 (100.0)

年時点、(4) コメ輸出に従事している傘下企業のみ、(5) 1～8月の統計のみ。  
の調査に基づく。

Iae Borisat Song Khao Ok khong Thai” [タイのコメ市場制度とコメ輸出会社の分析]、

Thurakit Khanat Yai nai Prathet Thai [タイにおける大規模経営の資本所有の特質分析]、

も大きな影響力を有していた。因みに、60年代から70年代初めまでの彼らの  
輸出実績を第2表にみると、数量ベースで全体の3割近くを押さえていたこ



とが分かる。

## (2) 新興農産物輸出商の登場

ところが、1970年代の後半からコメ輸出商の間には大きな変化が生じる。第2表から分かるように、「旧五大虎」のシェアは70年代後半をピークに以後、停滞、または低下を示し、代わりに60年代末にコメ輸出に新規参入してきた、いわゆる「新五大虎」が急速に輸出を拡大させ、そのシェアは79年には40%にも達したのである。ここでいう「新五大虎」とは、(1)タイ・ファ（泰華）、(2)セーントーン（勝通）、(3)チャイヤポン（榮成）、(4)スンファセン（順和成、タイ名はタイルンルアン・ガセートポンで知られる）、(5)キャピタルライス（京都米行）の五つを指す<sup>13</sup>。これに対し、「旧五大虎」の方は、アンフォンラオが82年に倒産、ホンイヤセンを除く他の3グループも80年代に入るとコメ輸出から実質的に撤退するようになった。

それでは何故このような変化が生じたのか。大きな理由としては、さしあたり次の四つが考えられる。第1は、コメ以外の商品作物の導入と1970年代における輸出の急増の下で、農産物輸出商もコメだけではなく、トウモロコシ、タピオカなどを手掛けるようになったことである。そしてこの動きに最も機敏に対応したのが、実は「新五大虎」やメトロ・グループであった。事実、タイファ・グループは、タピオカ加工にタイで最初に進出したパイオニアであったし、スンファセンは、こんにちタイで第2位のタピオカ輸出を誇るユーラシア・グループの中核でもあった（後述）。また、キャピタルライスはタピオカ輸出において第3位の地位を占めるSCTグループ（5社）をその傘下に収めている。新しい商品作物の輸出を自己の事業の中に取り込むことのできたグループこそが、コメ輸出においても優位に立つことができたのである。

第2の理由は、新興グループが、例外なく大規模な倉庫に巨額の投資を行っていることである。もともと精米所は、粳と精米の双方の貯蔵のため倉庫を必要とするが、従来は1万トン未満の木造の倉庫（タイ語でゴードンと呼

ぶ)を河や運河沿いに建設するのが一般的であった。ところが、トウモロコシを輸出するアメリカの穀物メジャー(カーギル社、コンチネンタル社など)やタピオカを輸出するヨーロッパ商社が、タイに大型の倉庫を建設するようになると、倉庫業の様相が一変することになった。すなわち、新興グループは2~5万トン、場合によっては10万トンクラスのコクリート製の大規模倉庫を、河川沿いのみならず穀倉地帯の道路沿いや輸出港のある東タイの沿岸にも建設したからである<sup>44)</sup>。加えて、農産物の輸出・船積み形態も、後述するように、舢舨を利用した大型船への積み替え方式からバラ積み(バルク)による直接積み込み方式へと転換が見られ、このことが輸出向け農産物の大量貯蔵・大量取引の普及に拍車をかけることになった。しかも、コメやタピオカの場合、各輸出商がもつストックの量に応じて政府からクォータが割り当てられることになっていたから、いち早く大規模倉庫を備えたグループは、短期間の間に大きな輸出割当を獲得することができたのである。

第3の理由は、商業銀行、とりわけバンコク銀行が、こうした新興グループの巨額の設定投資資金と農産物の買付け資金を融資してきたことである。もともと「旧五大虎」の成長もバンコク銀行の資金力に依存してきたことは、すでに述べたとおりである。しかし、石油ショック以後の経済不況のもとで、バンコク銀行は今後の成長産業と成長グループの調査を行ない、同時に従来の顧客の見直しも行なった。この時の調査でバンコク銀行が目にしたのが、実はコメ以上に急速に伸びている新しい商品作物や飼料・畜産加工業だったのである。そして、この過程で融資先として選ばれたのが、プロイラーのCPグループや農産物輸出のメトロ・グループ、スンファセン、そして「旧五大虎」のひとつであるホニヤーセンなどであった。こんにちのタイにおけるアグリビジネス・グループの急成長の背後に、こうした商業銀行の積極的な支援があったことは看過すべきではない。

最後に第4の理由は、1980年代におけるタイ米の輸出市場の変化である。70年代末までは、タイ米は香港、シンガポールの2大中継港とインドネシア、マレーシアなどのアジア諸国を主要な顧客としてきた<sup>45)</sup>。そして、支配的な

輸出商は例外なく、こうした地域に支店網や信用・海運サービスのネットワークを確立していたのである。ところが、アジアにおける高収量品種(HYV)の普及と各国政府が推進している食糧自給化政策は、タイ米の輸出先を大きく変えてしまう。とりわけ年間50万トン以上の需要があったインドネシアは、85年に食糧自給の達成を宣言し、タイからのコメ輸入はゼロに転化してしまった。こうした中で新しい市場の開拓と拡大が要請されるが、これに応えたのが、例えばアフリカ、ヨーロッパ市場を独力で開拓したスンファセンなど新興グループであった<sup>10)</sup>。また、コメ以外の商品作物は、タピオカがEC、トウモロコシが日本とアメリカ(のちにはマレーシア、韓国)というように、非アジア地域、もしくは非伝統市場向けの輸出で伸びており、これらの農産物輸出にも関与している新興グループは、伝統的なコメ輸出商よりは新規の市場開拓で優位に立つことができた。逆に、アジア域内の輸出に特化してきたコメ商人は、コメのみならず、新しい商品作物の輸出に参入する足がかりを持たないため、二重の意味で没落を余儀なくされたのである。

### (3) 農産物輸出商の現状

第3表は、1984年現在、コメ、トウモロコシ、タピオカの主要農産物輸出について、輸出金額の大きい上位5社を検出してまとめたものである。なお、この年の3品目の輸出合計額527億バーツは輸出総額の30%を占めていた。さて、第3表と他の資料をもとに現在のタイにおける農産物輸出商について重要な特徴を整理しておく、次のようになる。

すなわち、第1の特徴は、すでに述べたように特定の商社、あるいはグループが、複数の農産物の輸出において上位を占めていることである。具体的にはスンファセン、メトロ、チャイヤポン、キャピタルライス、ホニヤーセンなどがそうであった。この点は、スンファセンがコメ、トウモロコシ、タピオカの3大品目の輸出に占めるシェアを1978年から85年についてまとめた第4表が、端的に示している。なお、スンファセンは、現在傘下企業20社近

第3表 コメ、トウモロコシ、タピオカ輸出上位5社一覧表：1984年

(1) コメ輸出商上位5社

(単位：100万バーツ，%)

	企業名	グループ名	輸出金額	シェア
①	Chaiyaporn Rice	チャイヤボン	1,755	6.8
②	Soon Hua Seng	スンフアセン	1,728	6.7
③	UMC International	メトロ	1,264	4.9
④	Saengthong Rice	セーントーン	1,228	4.7
⑤	Hong Yiah Seng	ホンイヤーセン	1,204	4.6
	上位5社小計	—	7,179	27.7
	タイ合計		25,932	100.0

(2) トウモロコシ輸出商上位5社

①	UMC International	メトロ	1,594	15.9
②	Continental Overseas	米系穀物商社	666	6.6
③	Cheng Ki	—	612	6.1
④	Chaiyaporn Rice	チャイヤボン	584	5.8
⑤	CP Intertrade	CPグループ	546	5.4
	上位5社小計	—	4,002	39.8
	タイ合計		10,050	100.0

(3) タピオカ輸出商上位5社

①	UMC International	メトロ	1,487	9.0
②	Thai Wah	泰華	741	4.5
③	Krohn & Co.	西ドイツ商社	410	2.5
④	Metro	メトロ	403	2.4
⑤	Peter Cremer	西ドイツ商社	389	2.4
	上位5社小計	—	3,430	20.8
	タイ合計		16,466	100.0

(注) 企業名とグループの確定は筆者調査。

(出所) Ministry of Commerce ed., *Khu-moe Phokha Song-ok : Sarup Phawa lae Naew-nom thang Kan-talat khong Singkha Song-ok thi Samkhan 100 Chanit khong Prathet Thai* [輸出商便覧：タイにおける主要輸出品100品目の概況と傾向], Bangkok, 1986, pp. 154, 159, 305.

くをもつ巨大アグリビジネス・グループであるが、彼らがコメ輸出に進出するのはたかだか1973年のことであった。それまではバンコク近県のチャチュ

第4表 スンファセン・グループの主要農産物輸出と  
市場占有率：1978～85年

(単位：トン，%)

	コメ		タピオカ		トウモロコシ	
	輸出数量	占有率	輸出数量	占有率	輸出数量	占有率
1978	44,047	2.8	—	—	83,284	7.0
1979	113,741	4.2	—	—	122,754	6.0
1980	174,376	6.4	175,482	3.7	132,674	6.9
1981	349,613	11.0	236,039	4.4	100,915	5.3
1982	522,200	14.4	281,415	4.5	131,534	4.5
1983	335,405	9.1	182,897	4.3	—	—
1984	820,410	18.0	236,518	4.0	245,246	9.9
1985	459,453	11.4	304,916	4.6	341,087	13.2

(注) 市場占有率は各農産物の輸出総量に占めるスンファセンのシェアを指す。

(出所) Wirat Saengthongkham, "Khwam Yin Yai Soon Hua Seng Yuthi Khwam Mai khong Ngan mai champhen tong Yoenyoo" [改めて礼賛する必要がないほどのスンファセンの巨大さ], *Phu Chatkan*, Vol.3, No. 35, August 1986, pp. 158～159 より作成。

ンサオ県において中規模の精米所を経営していただけで、わずかに10年間でタイ最大のコメ輸出商に成長したことになる<sup>17)</sup>。70年代後半から80年代における農産物輸出商の主役交替がいかにもすさまじいものであったかは、この一例をもってしても十分理解できるであろう。

第2は、他の産業、セクター同様、農産物輸出においても寡占的な体制が確認し得ることである<sup>18)</sup>。具体的には、上位5社のみでコメの28%、トウモロコシの40%、タピオカの21%を占めていた。しかも注意すべきは、ここで行なった上位集中度の計測が、企業の実績をベースとしていることである。しかし、第2表からも分かるように、タイの主要農産物輸出商は、その多くが複数の企業を所有し、これを通じて輸出を行ってきた。そこで、企業ではなくグループを単位として上位集中度を計算すると<sup>19)</sup>、例えば、タピオカ輸出の場合には、メトロ・グループ(傘下企業3社)、スンファセンを中心とするユーラシア・グループ(8社)、キャピタルライスが率いるSCTグループ(5社)の上位3グループのみで、ヨーロッパ向け輸出の55%(1987年)を支配していることが判明した。

第3の特徴は、コメ以外の農産物輸出における欧米の穀物商社・ブローカーの顕著な存在である。世界の穀物取引を支配するといわれている「五大穀物メジャー」<sup>20</sup>のうち上位2社に位置するカーギル社 (Cargill Inc.) とコンチネンタル社 (Continental Grain Corp.) は、タイにおいてもトウモロコシ、タピオカ、ソルガムの輸出、倉庫・サイロの直営、トウモロコシなどのハイブリッド種子の生産に従事していた。また西ドイツの大手飼料商であるクロン社 (Krohn & Co.)、ペータークレーマー社 (Peter Cremer Co.) は、タピオカの輸出、タピオカ加工工場の直営、船舶の調達で大きな影響力を行使している。従来、タイ米の輸出には欧米の穀物商社は関与してこなかったため、「穀物メジャー」の存在もタイの農産物輸出では問題とされてこなかった。しかし、新規の商品作物の輸出増加は、外国商社の進出という新しい事態を招いているのである。

最後の特徴は、最近のタイ系農産物輸出商が、貿易のみならず輸出農産物の加工産業やアグロインダストリー、さらにはその他製造業にも進出し、いわゆるコングロマリット型の企業集団を形成していることである。その原型は、大規模製糖工場を多数兼営する砂糖輸出商の発展に見ることができるが、この傾向は、新興グループの場合、より顕著に見られた。例えば、ホニヤーセン (飼料・プロイラー、石油化学)、スンプアセン (パーボイルドライス、ユーカー栽培) などがそうである。また第4表で、トウモロコシ輸出の第4位に登場するCP インタートレード社 (CP Intertrade) は、飼料・プロイラーの最大製造業者CPグループの直系輸出商社である。

しかし、農産物輸出と製造業を統合し、こんにちコングロマリットとしての発展を顕著に遂げているのは、何はさておきメトロ・グループであった。そこで次節では、このメトロ・グループの形成と発展過程をまず紹介し、ついで同グループのタピオカ事業について、タイにおける商品作物の発展と関連させながら検討を加えることにしたい。

### 3. メトロ・グループの形成と発展

#### (1) メトロ社の設立

メトロ・グループは、タイ最大の総合商社メトロ社 (Metro Co., Ltd. タイ名 Borisat Srikrungwattana Chamkat) を核とするアグリビジネス・グループである。傘下企業はアメリカ、ヨーロッパ、ソ連との海外事業も含め約40社。農産物の輸出、肥料、化学品の輸入の他、化学肥料の国内生産、小麦製粉、タピオカ製造、亜鉛鉄板の製造も行ない、同時に大規模倉庫、サイロも経営している。1980年代には金融部門にも進出し、東南アジア最大の商業銀行、バンコク銀行の十大株主のひとりであるとともに、タイ最大のファイナンス・カンパニー、エイシア・クレジット社 (Asia Credit Ltd.) の株式32%も所有している<sup>21)</sup>。

筆者がメトロ・グループに注目し始めたのは、1981年にタイに海外調査員として滞在したときであるが、当時マスコミに、同グループやグループの総帥サワーンの名前が登場することはきわめて希であった。タイのマスコミが同グループの事業活動を本格的に取り上げるのは、タイ字経済新聞『プラチャーチャート・トゥラギット』紙が特集を組んだ84年2月8日が最初と思われる<sup>22)</sup>。しかし、最近では、メトロとサワーンの名前は頻繁にマスコミに登場することになる。86年には三井物産との合併事業、87年にはソ連との合併事業で大きな話題を振りまいた。また、彼の急速な事業拡大は、経済、経営専門家の関心も惹いており、こんにちではタイで最も注目を集めている企業集団のひとつとすることができる。

メトロ・グループの発展がいかに急速であったかは、筆者の実態調査をとりまとめた第5、6表に端的に示されている。1970年当時、傘下企業は1社、資本金は100万バーツ、売上高合計は4800万バーツであったが、15年後の85

第5表 メトロ・グループの発展：1968～86年

(単位：100万バーツ)

年次	傘下企業数 <sup>1)</sup>	資本金合計 <sup>2)</sup>	総資産額合計 <sup>2)</sup>	売上高合計 <sup>2)</sup>
1968	1	1	0	0
1970	1	1	66	48
1972	1	10	273	187
1974	3	170	...	...
1975	3	260	...	...
1976	8	478	3,869	2,084
1977	8	478	4,737	3,251
1978	11	1,215	7,350	5,175
1979	14	1,864	9,274	7,585
1980	17	2,112	11,595	9,460
1981	18	2,156	12,047	10,971
1982	18	2,298	18,099	13,084
1983	21	2,390	19,849	17,097
1984	21	2,393	22,966	19,867
1985	21	2,448	21,821	22,874
1986	24	2,505	...	...
年成長率 (%)				
1970～76		2,930.8	359.4	266.2
1976～80		40.6	27.6	41.7
1980～85		8.5	13.8	17.8

(注) (1) 傘下企業数は、筆者とチュラロンコン大学社会科学研究所の共同調査(1986年)により判明したもののみ。

(2) 出資比率は考慮していない。

(3) メトロ・グループが出資している金融機関(バンコク銀行、エイシア・クレジット社など)の資本金、資産額は加えていない。

(出所) 商務省商業登記局所蔵の企業別ファイルより集計。

年には、確認し得た主要傘下企業のみで21社、資本金合計額は24億バーツ、売上高合計額は229億バーツに達した。なお第5表には、メトロ・グループとサワーンが金融機関に有する膨大な権益や未確認の他企業への出資を含めていない。この点を併せて考慮するならば、70年代以降の当該グループの発展は、タイ経営史上例を見ない急速なものであったことが判明する。

グループの総帥サワーン・ラオハタイは、1942年1月、バンコク生まれの潮州系華人である。父ラオ・ヨンヘン(劉永興 タイ名ワーリー・ラオハタイ)と母ラオ・スックガイの間に次男として生まれ、タイのアサンプション中等、



第6表 メトロ・グループの

	会社名	設立年月	買収年月	事業内容
1	Metro Co., Ltd.	1968. 6		肥料ほか輸入, 輸出, 投資会社
2	Thai Central Chemical Co., Ltd.	1973		化成肥料製造
3	NIM Co., Ltd.	1974		タンク保有
4	United Flour Mill Co., Ltd. (UFM)	1961. 6	1976. 1	小麦粉製粉, 麵類 菓子類二次製品製造
5	United Silo and Services Co., Ltd.	1966. 6	1976. 1	サイロ経営
6	International Warehousing Co., Ltd.	1967. 8	1976. 1	倉庫保有 15万トン
7	The Agriculturist Co., Ltd.	1976		農産物輸出
8	United Flour Trading Co., Ltd.	1976		小麦粉, 二次製品販売
9	MC-Broker Co., Ltd.	1978		保険業務
10	Bangkok Steel Industry Co., Ltd.	1964. 11	1978	鉄鋼製品製造
11	K.V. Advertizing Co., Ltd.	1978		広告事業
12	UMC International Corp.	1979		奨励輸出商社
13	Chao Phya Co., Ltd.	1979. 11		タピオカ加工
14	United Grains Co., Ltd. (UGC)	1979. 1		サイロ経営
15	Thai UFM Marketing Co., Ltd.	1980		投資会社
16	Rama Feed Mill Co., Ltd.	1980		飼料製造
17	UGC Warehousing Co., Ltd.	1980. 9		倉庫保有 15万トン
18	Siam Flour Trading Co., Ltd.		1981. 7	小麦粉製造
19	MC Shipping & Agency Co., Ltd.	1983		海運サービス
20	Bangkok Engineering & Fabrication Co., Ltd.	1983		機械修理, 研究開発
21	UFM Food Centre Co., Ltd.	1983		スーパー, ベーカリーなど経営
22	MMC International Co., Ltd.	1986		農産物輸出
23	Metro Directors Co., Ltd.		1986	タイ電話局電話帳作成
24	Srikrung Agriculture Co., Ltd.	1986		農産物流通
25	不明	計画中		苛性カリ製造
26	不明	計画中		石油化学製造

(注) 金融機関への出資, 外国での合併企業は含んでいない。

(出所) 筆者調査。なお本文の注(21)(22)(74)などを参照のこと。

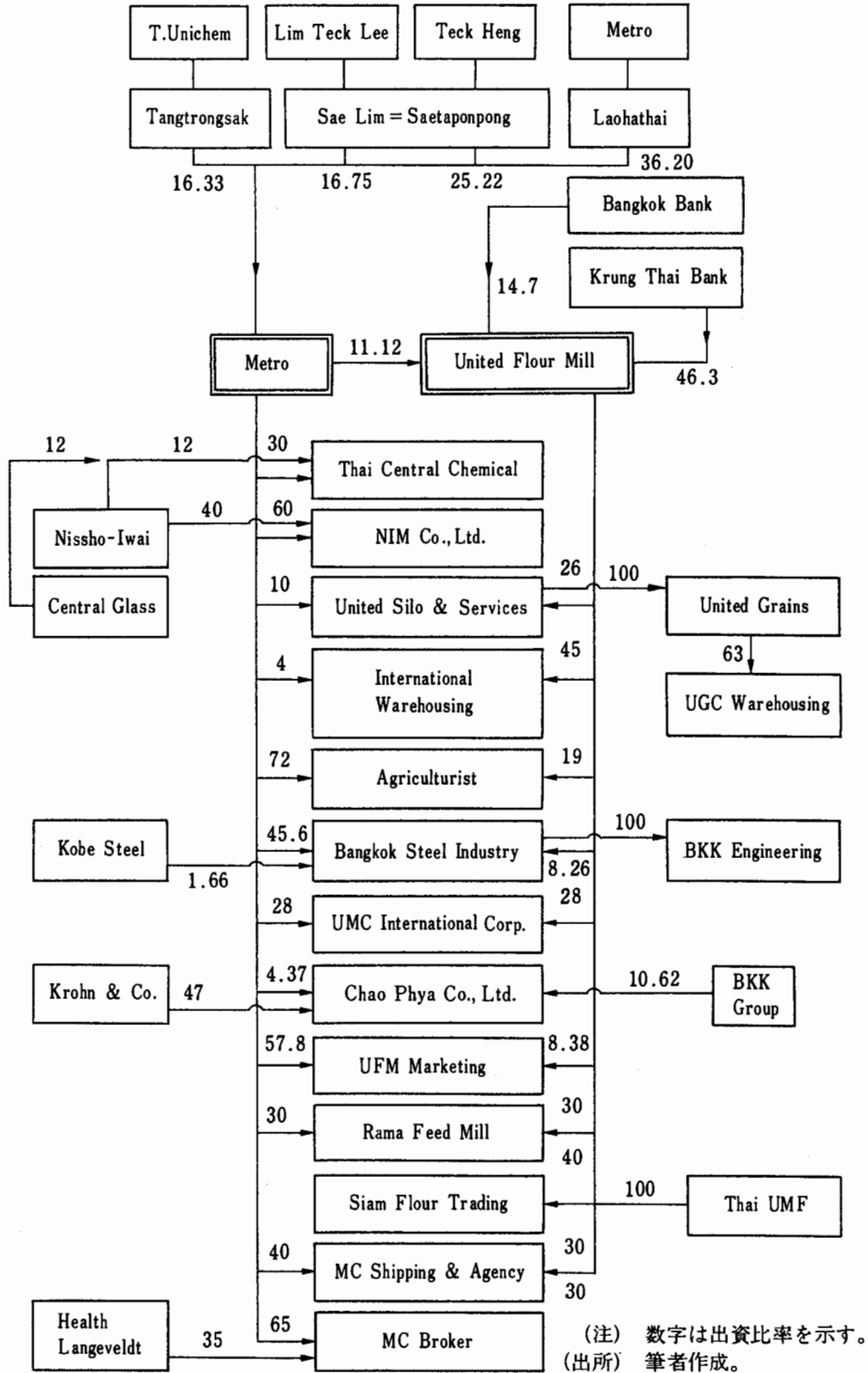
高等学校を経て、東京の芝浦工大に留学、電子工学科を64年に卒業した。帰国後、65年から3年間、日本の岩井産業（のち日商岩井）の現地スタッフとして働き、主として無機化学製品の輸入に従事した。彼が化学品の輸入から仕事を始めたのは、父が、シンガポール系華僑リム・ジュメン（林子明）が所有していた繊維染料や化学品の輸入商社テクヘン社（Teck Heng Co., Ltd.）とリムテクリー社（Lim Teck Lee Co., Ltd.）に長く勤めていたからだという<sup>23</sup>。

概要 (1986年現在)

BOI認可	外国との合弁	備 考
有り	日商岩井, セントラル硝子 日商岩井	4社合併により新メトロ社設立(74年) 国内肥料製造独占
有り		タイファ社から買収  U F M社の子会社 U F M社の子会社
有り	日商岩井, 野村貿易, 神戸製鋼	ニティワースンから買収
有り	西ドイツ Krohn & Co.	加工工場は4カ所  Siam Flour Trading社の所有  UGC社の子会社 Siam Flour Millを改組  Bangkok Steel社の子会社
	三井物産	子会社に UFM Fuji Super
	米国 Agrico Chemical	ATT Directories買収 Chao Phya社の子会社 東部臨海工業開発計画 東部臨海工業開発計画

1968年, サワーンは林子明のテクヘン社に入社, 同時に林一族と合弁で新会社を設立し, 自らその社長に就任した。これが, 資本金100万バーツで設立された旧メトロ社(美都有限公司)であり, 化学品, のちには日商岩井を通じて化学肥料の輸入をおもに手掛けた<sup>24)</sup>。74年には, 林子明のテクヘン社, リムテクリー社, ア Sampshon 高等学校の同期生であるプラサート・タン トロンサックが所有経営する T. ユニケム社 (T. Unichem Co., Ltd.), そして

第1図 メトロ・グループの出資関係図 (1983年現在)



旧メトロ社の4社を合併して、新メトロ社を発足させる<sup>25)</sup>。この時、サワーンは、シンガポールの事業再建のためタイを離れることになった林子明から旧メトロ社の株式をすべて買取り、名実共に、彼は新メトロ社のオーナーになった。また同時に資本金を1億バーツに増加し、新メトロ社を輸入商社としてだけではなく、74年からサワーンが進める新しい事業の持株会社的な存在にも発展させていくのである<sup>26)</sup>。その意味では、メトロ・グループの本当の事業開始は、74年とみることもできる。

## (2) 化学肥料生産への進出と国内独占

1974年は新メトロ社の新生の年であるとともに、サワーンが従来手掛けてきた化学肥料の国内生産に踏み切る記念すべき年でもあった。しかし、この点を検討する前に、少しタイの肥料産業について概観を与えておくことにしよう<sup>27)</sup>。

タイにおける化学肥料の国内生産は、政府が北タイのラムパーン県に設立した国営工場 Chemical Fertilizer Co., Ltd. (CFC) を嚆矢とする。CFCは北タイが産する亜炭を利用して硫安、尿素を生産する工場で、それぞれ6万トン、3万トンを生産能力として1966年から操業を開始した。また、政府は68年に硫安、尿素の輸入禁止措置をとり、国営工場の保護に乗り出している。しかし、技術的な問題と国営企業が共通に抱える非効率な事業運営のため、CFCは操業率50%を超えることができず、赤字も設立以来72年までに2億バーツ近くに達した。他方、政府の輸入禁止措置は、硫安、尿素の国内価格を上昇させ、肥料輸入商、そして農民をして、これら中間原料の使用から化成肥料（窒素、リン酸、カリを組み合わせた複合肥料）の使用へと転化させていった。また、折から商品作物が急速に非米作地帯に普及していたため、化成肥料の国内需要も伸びていた。

この過程で、従来から化学肥料の輸入を行っていたメトロ社と日商岩井は、1970年代初めに化成肥料の国内生産を計画した。そして72年6月には、

政府自身も CFC が新会社に出資することを条件に、国内初めての民間肥料企業に投資奨励法の適用を認めるのである。当初の予定では、新設企業タイ・セントラル化学会社 (Thai Central Chemical Co., Ltd.: TCCC) は、資本金を1億2000万バーツとし、うち日商岩井とセントラル硝子社が各20%、メトロ社が11%、残り49%を CFC が出資することになっていた。ところが、計画半ばで推進役のタノーム軍事政権が73年10月の「学生革命」で倒壊し、新たに成立した文民政権サンヤー内閣は、CFC の解体、CFC の株式の民間への売却、硫酸等の輸入禁止措置の解除を骨子とする「新肥料政策」を73年12月に決定するに至った。かくて TCCC は、当初の半官半民構想から、メトロ社 (60%) と日本資本 (40%) との合弁企業に衣替えし、しかも現在に至るまでタイ唯一の肥料生産会社としての特典を与えられることになるのである<sup>28)</sup>。

TCCC は計3450万ドルを投資して、1975年から化成肥料の年生産能力12万トンで操業を開始した。その後、78年には年24万トンの設備を新設し、現在は、年生産能力36万トンを有する。86年現在、タイにおける化学肥料の需要は約100万トン (化成肥料70万トン、硫酸・尿素30万トン)、このうち30万トンの化成肥料の国内生産のすべてと輸入肥料の半分以上をメトロ・グループが押さえる。また TCCC は設立当初より、それぞれ10万トン、計20万トンの輸入原料と完製品用の倉庫をもち、工場内には年産1000万袋の化繊肥料袋を製造する織布工場 (織機65台) も所有している<sup>29)</sup>。

TCCC は現在、窒素・リン酸・カリの成分が15—15—15、18—12—6 の、いわゆる化成肥料としては標準製品の生産にほぼ特化しており、30万トンのうち10万トンがコメ、7万トンがゴム、2—3万トンがトウモロコシ、ソルガム、1万トンが砂糖キビ向けとなっている。また製品の4割は政府を通して農協や政府機関に販売し、残り6割を「牛の頭と鋏」を商標に、メトロ社が直接肥料商に販売していた<sup>30)</sup>。いずれにせよ、メトロ・グループは、こんにちタイの化学肥料市場の6割以上を支配し、またグループの発展の基礎もこの肥料の輸入・生産によって築いたのである。

## (3) 小麦製粉と倉庫・サイロ事業への進出

メトロ・グループは化学肥料生産の国内制覇を果たした後、1976年には事業拡大の第二段階として、小麦製粉と倉庫業の支配に乗り出した。すなわち、当時タイで最大の製粉会社ユナイテッド・フラワー・ミル社 (United Flour Mill Co., Ltd.: UFM) とその子会社を76年1月に買収したのである<sup>30)</sup>。UFMは、シンガポールを拠点とし、タイにおけるタピオカ加工のパイオニアとなったタイファ・グループが61年に設立した製粉会社で、60年代末には日産240トンのタイ最大の生産能力を誇っていた。また UFM は、66年6月にユナイテッド・サイロ・エンド・サービス社 (United Silo and Services Co., Ltd.: USS), 67年8月にインターナショナル倉庫社 (International Warehousing Co., Ltd.: IWS) を設立、倉庫・サイロ事業を独自の事業体として独立させた。メトロ・グループが買収する直前には、UFMグループは72基のサイロと、7万平方メートルの敷地、30万トンの貯蔵能力を持つ倉庫、そして300メートルの埠頭を有していた。

1976年に UFM と USS を買収した後、サワーンは77年末にはさらに IWS も買収、78年には UFM の資本金を2500万バーツから一挙に4億バーツへ増資して、UFMグループの事業をメトロ・グループの一翼に組み入れた。そして、79年には USS の完全子会社として、32基のサイロ (7.5万トン) と250メートルの埠頭を有するユナイテッド・グレイン社 (United Grain Co., Ltd.: UGC) を、また翌80年には15万トンの貯蔵能力を持つ UGC 倉庫社 (UGC Warehousing Co., Ltd.) をそれぞれ設立した<sup>32)</sup>。メトロ・グループの製粉・倉庫業への進出は留まるところを知らず、81年にはアユタヤ銀行グループが所有する小麦製粉の競争企業サイアム・フラワー・グループを買収するに至っている。その結果、現在、国内製粉業の7割はメトロ・グループが支配するところとなり、競争企業は、製粉のみならず、飼料・ブロイラー、倉庫業の大手でもあるレームトーン・グループを残すだけとなった<sup>33)</sup>。

さらに1980年代に入ると、サワーンとメトロ・グループは製粉関連産業へも前方統合型の進出を計画した。すなわち、83年にはUFMフードセンター社（UFM Food Centre Co.,Ltd.）を設立、製パン・製麺の事業と、スーパーマーケット、チェーン店のベーカリー、ヌードルハウスの直営にも乗り出すのである<sup>64</sup>。このように、末端の消費財の販売に至るまで徹底した垂直統合を推進する事業拡大は、焼鳥、ハム、缶詰製品まで進出を果たしている飼料・プロイラーのCPグループとまったく同じ展開であった。

さてUFMグループのもうひとつの大きな事業は、1978年にバンコク鉄鋼会社（Bangkok Steel Industry Co., Ltd. : BSI）を買収し、これを日本の日商岩井、野村貿易、神戸製鋼の資金・技術援助をてこに、タイで最新の亜鉛鉄板一貫製造工場へと改変させたことである<sup>65</sup>。この工場は、もともとバンコク銀行系の製紙財閥ニティワーン一族、アグリビジネスのガモンキット・グループなどが合併で始めた企業であった。従来、農業関連事業に基盤を置いて事業拡大を図ってきたメトロ・グループが、一転して鉄鋼業に進出した経緯は奇異に映るかもしれない。しかし当時、そして現在に至るも亜鉛鉄板（トタン板）の最大需要が、農家の屋根の葺替えにあったことを考慮するならば、決して不思議なことではない。事実、タイのトタン板の需要増加は、主として農産物の輸出価格の上昇と商品作物の輸出増加に並行して伸びていき、現在でも農村の好・不況の指標は、このトタン板の売行きで判断されるほどである。BSIの亜鉛鉄板の販売が農村を中心とし、さらにはメトロ社の既存の肥料販売網がそのまま利用されていることは、その点を如実に示しているといえよう。

#### (4) 農産物輸出への進出

これまで農業関連財の輸入と国内生産に重点を置いてきたメトロ・グループが、新たに農産物の加工と輸出に進出するのは、1979年のことである。この年サワーンはふたつの重要な企業を新設している（第6表参照）。ひとつは、

工業製品、農産物の輸出を目的とする貿易商社 UMC インターナショナル社 (UMC International Co., Ltd. : UMC) の設立であり、もうひとつは、タピオカの製造加工を行なうチャオプラー社 (Chao Phya Co., Ltd.) の設立であった。

UMC は、タイ政府が1978年に、タイの工業製品の輸出促進を目的とし、また日本の総合商社、韓国の指定輸出商社制度の採用 (76年) を模して策定した地場資本による輸出商社育成政策に呼応して設立されたものである<sup>66)</sup>。この時の奨励政策で設立された輸出商社の中心を成したのは、もともとサイアムセメント・グループや繊維産業のサハユニオン、スックリー・グループなど製造業系の企業集団の子会社であった。しかしそのほかに、CP グループ (CP Intertrade Co., Ltd.) やホニヤーセン (International Trading Development Co., Ltd.) などアグリビジネス・グループの代表的グループも政府の奨励政策に参画し、メトロ・グループも、まさにこうした動きと歩調を合わせる形で、自己の専門輸出商社 UMC を設立したのである。そして UMC は、前掲第3表に示されているように、80年代半ばには、タイ最大の農産物輸出商社へと発展することになった。例えば、UMC は、83年にトウモロコシの輸出にはじめて進出し、この年早くも20万トンの輸出実績を挙げて一躍業界の第2位に登場し、翌84年には45万トン (タイ全体の17%) の実績で1位を獲得するに至っている<sup>67)</sup>。

もうひとつの事業が、ここで取り上げるタピオカ製品の加工と輸出への進出であった。メトロ・グループがタピオカに注目した理由としては、主にふたつある。第1は、メトロ社がかねてから計画していた農産物輸出のうち、コメは先に述べた「旧五大虎」の存在などにより参入が容易でないと考えられたこと。またトウモロコシ輸出の場合も、その輸出はともかく、国内需要の大半を占める飼料産業は、すでに CP をはじめとする6大グループによって寡占体制が成立していること。その意味で、最も参入が容易であると考えられたのが、実はタピオカの加工と輸出部門であった。また第2の理由は、この当時メトロ社が、タピオカの原料となるキャッサバ向けの肥料の開発と新規の販路拡大を構想していたことである。特に後者の理由によって、メトロ・グループは1978~79年に、カセサート農業大学とともに東北タイで市場



調査を行ない、79年にはタイ最大の生産能力を誇るタピオカ加工工場チャオプラヤー社を設立するに至った<sup>38)</sup>。

メトロ・グループとタピオカ事業の推移については第5節で詳しく述べるのでここでは割愛するが、タピオカ輸出の足がかりをサワーンが構築したのは、まさにこの1979年であった。そして80年代半ば以降には、既存のメトロ社、UMC社、そして86年に三井物産と合併で新設されたMMCインターナショナル社(MMC International Co., Ltd.)の3社を中核に、メトロ・グループは、タイ最大のタピオカ輸出商へと発展していくのである。と同時にそれは、メトロ・グループが新しい問題を抱え込む契機となった。この点については次節以降で詳しくみていくことにして、ここではこれまで跡づけてきたメトロ・グループの発展パターンについて、簡単に要約しておきたい。

#### (5) メトロ・グループの発展パターン

メトロ・グループの発展を特徴づけている第1の点は、1960年代に成長をみた他のタイ系製造業グループと同様に、まず工業製品の輸入から事業を開始し、製造業への進出を国内市場向け輸入代替工業に重点をおいて果たしてきた、という点である<sup>39)</sup>。ただし、従来の製造業グループと決定的に異なる点は、彼らの事業が農業関連産業を基盤として拡大してきたことである。先に述べた、肥料、製粉、鉄鋼への進出は、タイで最大の需要と成長率を誇る農業関連産業の発展と呼応する形で達成されたものであった。その意味では、メトロ・グループは、筆者たちがかつて紹介したタイ経済のNAIC(Newly Agro-Industrializing Country)としての発展が直接生みだした産物であったとみることができる<sup>40)</sup>。

第2に、メトロ・グループは、1980年代に入って本格的に農産物の輸出に進出しこれを制覇するが、注意すべきは、彼らの事業がもはや伝統的なコメ輸出商とはまったく異なる発展パターンをとってきたことである。製造業を傘下企業に有するだけでなく、近代的な倉庫・サイロ産業を発展させ、さ

らには輸入、製造、輸出の三者を統合させた点において、重要な意義をもっていた。したがって、メトロ・グループはタイを代表するアグリビジネス・グループであっただけではなく、タイで最初の近代的な「総合商社」でもあった。

この点は、日本の総合商社を模したメトロ社の組織編成にもみることができよう。メトロ社は、現在、貿易事業7部門（農業用化学・肥料，工業用化学，食品・製粉，金属，プラスチック，繊維・繊維機械・繊維染料，コンピューターなどの特殊製品）と一般事務8部門（社長室，経理，情報，海運，広報，事業開発，法律，人事）から成る<sup>41)</sup>。こうした部門制の組織編成は、明らかにサワーンが日本商社から学んできたものであり、事実、彼の構想もタイ型の近代的総合商社の形成に向けられた。このような姿勢は、1976年にメトロ社が他社に先駆けてIBMのミニコンピューター「システム3」を導入し、さらには79年に「IBM 34」ほかを導入して、事業のOA化を推進している点にも示されているといえよう<sup>42)</sup>。

さて第3は、メトロ・グループの発展が、外国資本、とりわけ日本資本との合併企業を核として展開されていることである。TCCCにおける日商岩井とセントラル硝子，BSIにおける日商岩井と神戸製鋼の資本と技術，タピオカ製造における西ドイツのクローン社の資本，農産物輸出における三井物産の資金力と市場ノウハウを抜きにしては、メトロ・グループの急速な成長を語ることはできない。

第4に、外国資本との提携とは別に、メトロ・グループの急速な発展を支えた背後には、タイ最大の商業銀行バンコク銀行と預金量で3位を占める政府系銀行クルンタイ銀行の両行の巨額にのぼる融資があったことも忘れてはならない。このうちバンコク銀行は、1960年代末から、当該銀行が林子明のテクヘン社を顧客としてからサワーンの手腕に注目するに至った。そしてそれ以来、バンコク銀行は、総裁のチャトリートとサワーンの密接な個人的関係を通して、TCCCの設備投資資金，石油危機以後の経済危機の時点における救済融資，UFMグループの買収，農産物輸出に必要な莫大な買付け資金の

融資を絶えず行なってきた。ある報告によると、バンコク銀行のメトロ・グループに対する融資残高は100億バーツを上回るという<sup>(43)</sup>。

同じく政府系クルンタイ銀行も、1970年代後半から86年までメトロ・グループの事業拡大の資金的基盤として与って力があつた。クルンタイ銀行の総裁タムチャイ・カンパトーが東京大学の出身で、サワーンとは日本留学生として友人関係にあり、いわゆる「縁故融資」を行なってきたことはタイでは広く知られている<sup>(44)</sup>。このような巨大商業銀行との結合による急速な事業拡大は、従来のタイ系企業集団では見ることのできない新しい現象であつた。

最後に、メトロ・グループの発展には、タイの華人系企業集団に共通に見られるいくつかの特徴がある。例えば、サワーン個人のワンマン経営とか、陸・海・空の軍人を企業の役員に招いている点などはその典型である。しかし、その反面、サワーンが日本の総合商社をモデルに組織改革や企業による株式の相互持ち合いを進めている点は、注目に値する。それ以上に重要な点は、メトロ・グループが、こんにちタイでは最初の「学閥企業集団」と称されている点であろう。というのも、メトロ・グループのトップ経営陣は、現在グループの会長をつとめるサワーンを頂点に、グループ全体の事業計画の立案とマーケティングを担当するプラサート・タントロンサック、渉外を担当し、もと上院議員であるプレンスック・プラガートペーサット、メトロ本社の現社長で、グループの財務とOA化を担当するスウィット・スワルチポンの3人から構成されているが<sup>(45)</sup>、最初の2人は、実はサワーンとはアサンプション学校の同期生であり、最後のスウィットは2年先輩の関係にあつたからである。このアサンプション商業学校（現在大学に昇格）は、ちょうど日本の慶応義塾大学に相当し、ビジネスエリートの養成学校としてタイではつとに有名であつた。タイでメトロ・グループのことが、ときに「アサンプション・グループ」と呼ばれるのも、まさに以上の人的関係を前提にしてのことだつた<sup>(46)</sup>。換言すれば、メトロ・グループは、家族による所有と経営支配の伝統を打ち破りつつある新しいタイプの企業集団という評価も可能だつたのである。

#### 4. タピオカの生産と輸出

##### (1) キャッサバの生産拡大とタピオカを生産工程

タイにキャッサバが本格的に導入されたのは、1950年代に入ってからのことである。なお、ここでキャッサバ (cassava) というのは、食用や飼料の原料となるイモを指し、これを加工して利用する飼料用ペレットや澱粉 (フラワー) を、通常、タピオカ製品 (tapioca) と呼んでいる。

キャッサバは、第7表に示されているように、1960年から80年までの20年間に、作付面積が45万ライから725万ライへと16倍、生産量が122万トンから1654万トンへと14倍の急速な伸びを示した。同期間 (1960/62年の3カ年平均から80/82年の3カ年平均) における他の商品作物の生産量の増加をみると、コメが2倍、トウモロコシが5倍、砂糖キビが6倍、ゴムが3倍であったから、キャッサバは戦後最大の成長を誇る商品作物だったわけである<sup>47)</sup>。キャッサバの作付と生産がこのように急速な拡大を遂げた背景としては、主に次の四つの理由が考えられる。

第1の理由は、キャッサバの栽培が無灌漑、無肥料、無防除でも可能であるという、作物の特性に基づいている。そのためキャッサバは、主要農作物であるコメと競合することなく、むしろ灌漑や水利施設が不足し、土壌的にも劣悪な米作不適地、あるいは未耕地に先ず導入され、拡大していった。この点は、キャッサバの主要生産地が、東北タイや東タイの各県に集中している事実からも分かる。

もっともキャッサバの主要生産県は、過去20年の間に大きな変化を示してきている。例えば、1960年代初めには、東タイに属するチョンブリー、ラヨーンの両県 (農業区分ゾーン15) のみで全国生産の90%以上を占めていた<sup>48)</sup>。70年代半ばにおいても第8表が示すように、両県は全体の作付面積、生産の

第7表 タイのキャッサバ、タピオカ基本統計：1956～86年

年次	キャッサバ			タピオカ製品	
	作付面積 (1,000ライ)	生産量 (1,000トン)	生産者価格 (パーツ/kg)	輸出数量 (1,000トン)	輸出金額 (100万パーツ)
1956	245	396			
1957	240	418		97	138
1958	276	487		152	192
1959	391	1,083		194	224
1960	447	1,222		270	288
1961	621	1,726		443	446
1962	767	2,077		401	423
1963	875	2,111		427	439
1964	656	1,557		739	653
1965	637	1,475		719	676
1966	814	1,892		689	644
1967	880	2,062	0.40	781	726
1968	1,066	2,611	0.33	889	772
1969	1,193	3,079	0.54	975	876
1970	1,403	3,431	0.47	1,327	1,223
1971	1,384	3,114	0.52	1,123	1,240
1972	2,093	4,952	0.47	1,311	1,547
1973	2,674	6,416	0.34	1,836	2,537
1974	3,050	7,053	0.30	2,396	3,836
1975	3,078	6,763	0.41	2,385	4,597
1976	4,327	10,230	0.46	3,721	7,527
1977	5,293	11,840	0.47	3,954	7,720
1978	7,282	16,358	0.37	6,288	10,892
1979	5,286	11,101	0.77	3,961	9,891
1980	7,250	16,540	0.75	5,218	14,887
1981	7,940	17,744	0.46	6,266	16,446
1982	7,726	17,788	0.51	7,815	19,752
1983	8,552	18,989	0.74	5,197	15,387
1984	8,780	19,985	0.66	6,570	16,600
1985	9,230	19,263	0.40	7,088	14,969
1986	7,748	15,255	0.78	6,319	19,086

(注) 1. 作付面積と生産量は農業カレンダー（4月～翌3月）。  
2. 1ライ=0.16ヘクタール。

(出所) Ministry of Agriculture and Co-operatives, *Agricultural Statistics of Thailand*, 各年次版より作成。ただしタピオカの輸出货量、金額は中央銀行資料。

双方において30%を占めていたのである。しかし、70年代後半に入ると、先ず、東北タイの中心県ナコンラーチャーシーマー県を含む「ゾーン5」が、先

第8表 タイにおけるキャッサバの主要生産地域：1976～85年

(単位：1,000ライ, 1,000トン)

	1985		1980		1976	
	作付面積	生産量	作付面積	生産量	作付面積	生産量
全 国	9,230 (100.0)	19,262 (100.0)	7,250 (100.0)	16,540 (100.0)	4,327 (100.0)	10,230 (100.0)
ゾ ー ン 5	2,279 (24.7)	4,721 (24.5)	1,970 (27.2)	4,431 (26.8)	948 (21.9)	2,172 (21.2)
うちナコンラー チャシーマー	1,849	3,837	1,671	3,870	755	1,712
ゾ ー ン 15	1,322 (14.3)	3,043 (15.8)	1,302 (18.0)	3,211 (19.4)	1,229 (28.4)	3,002 (29.3)
チョンブリー	583	1,288	726	1,708	659	1,306
ラヨ ー ン	739	1,756	571	1,503	570	1,696
ゾ ー ン 1	1,313 (14.2)	2,537 (13.2)	901 (12.4)	2,291 (13.9)	205 ( 4.7)	573 ( 5.6)
ノンカーイ	469	956	339	857	39	96
ゾ ー ン 3	1,283 (13.9)	2,433 (12.6)	1,162 (16.0)	2,225 (13.5)	481 (11.1)	1,024 (10.0)
コーンゲーン	464	867	381	728	152	270
四つのゾーン小計	6,197 (67.1)	12,734 (66.1)	5,335 (73.6)	12,158 (73.5)	2,863 (66.2)	6,771 (66.2)

(注) [ゾーン1] ナコンパノム, サコンナコン, ノンカーイ, ウドンターニー, ルーイの5県

[ゾーン3] カーラシン, コーンゲーン, マハーサーラカム, ローイエトの4県

[ゾーン5] ナコンラーチャシーマー, チャイヤプームの2県

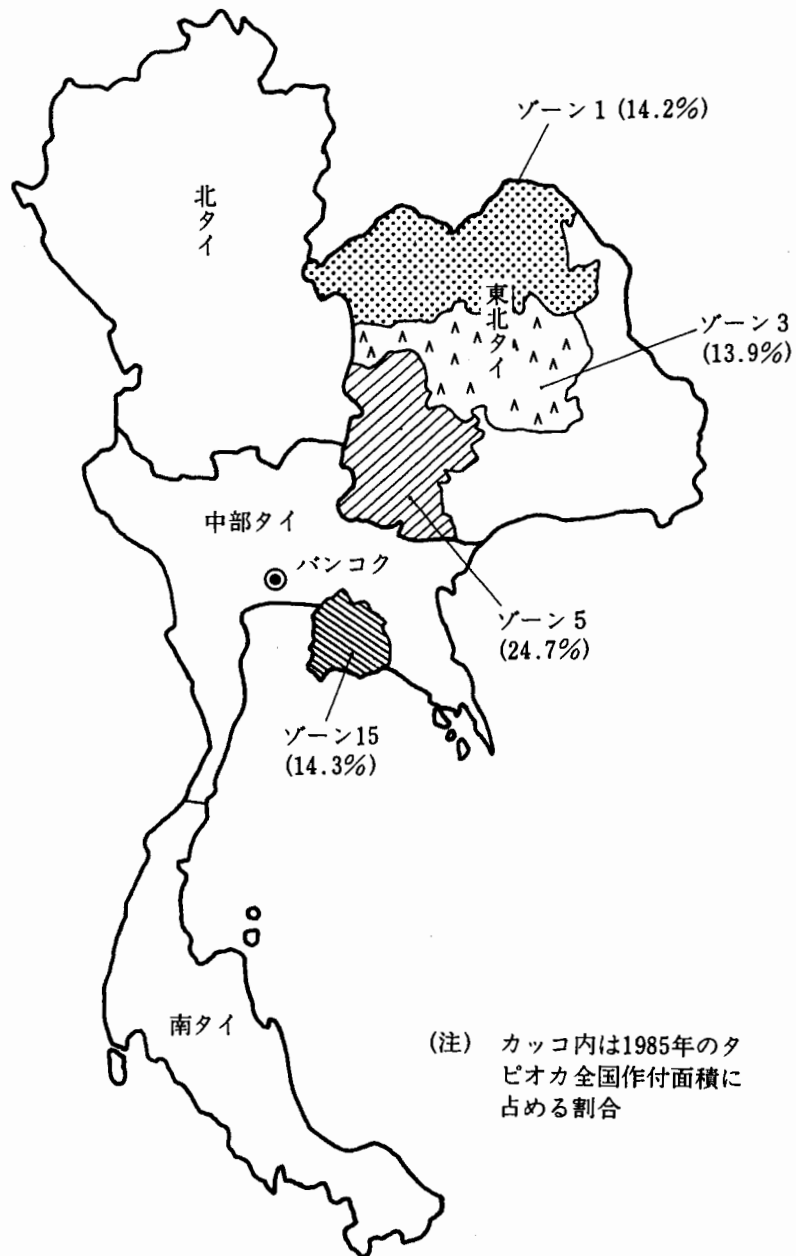
[ゾーン15] チョンブリー, ラヨーンの2県

農業区分は全国で16ゾーン。ゾーンの所在地については第2図を参照。

(出所) Ministry of Agriculture & Co-operatives, *Agricultural Statistics of Thailand Crop Year 1980/81, Crop Year 1985/86*より作成。

の両県を生産で上回るようになり、次いで80年代には、東北タイ北部に位置するコーンゲーン, マハーサーラカムの両県(ゾーン3), そしてラオスとメコン河をはさんで国境を接するノンカイ県など(ゾーン1)が、急速に作

第2図 タイにおける主要キャッサバ生産地域  
(1985年)



付面積を増加させていった(第2図参照)。しかし、主要生産県に移動が見られるにせよ、タイのキャッサバは、過去10年間、東、東北タイの4地域(ゾーン1, 3, 5, 15)のみで、全体の3分の2以上を常に占めてきた(第8表参照)。

第2の理由は、キャッサバ栽培の農家経営上の有利性である。東北タイの

場合、キャッサバに先だってケナフがすでに栽培されていたが、これと比べてもキャッサバの栽培は、経営上有利であった。ケナフは、インドからタイへ導入された麻の一種で、コメ・肥料用の麻袋、カーペットの裏地、電線の芯などに利用される。コメができない東北タイの劣等地では、唯一の換金畑作物として、また1960年代初めまでは輸出向け主要商品作物として発展を遂げてきた<sup>49)</sup>。しかし、ケナフの栽培は肥料の多投が必要なこと、栽培と加工に手間がかかること、またその割には農家収益が低いこともあって、キャッサバが新たに導入されると、換金作物としての優位性は低下していった。とりわけ70年代に入り、麻袋の代替品として化学製品ポリプロピレンが開発されるや、ケナフに対する海外需要は激減し、輸出品としての地位も失った(第1表参照)。そしてこの過程で、キャッサバの栽培が、ケナフに代わって急速に拡大していくのである。

第3の理由は、キャッサバが生産農民にとってだけでなく、地方に在住するミドルマンにとっても十分魅力的であったという事実である。キャッサバは、植えてから早くも10カ月、通常は1年で収穫が可能となる。長芋に似たイモは掘りだした後急速に腐敗が進むので、短期間のうちに近くのチップ工場へ搬入しなければならない。もっとも、ここでチップ「工場」と呼んでいるのは、実際はイモをジャガイモ大に切断する原動機付きの機械1~2台と、これを天日干しにするためのコンクリート張りの乾燥場を備えただけの「作業場」を指している。そして、ここで3~4日かけて乾燥させたチップが、飼料用ペレット工場に持ち込まれ、加工された上で輸出されるわけである<sup>50)</sup>。こうした製造工程から推測されるように、チップ工場は乾燥場になる一定規模の土地とイモを運ぶ大型トラックさえあれば、相対的に少額の(しかし農民にとっては大きい)設備投資で建設することが可能である。そのため、チップ工場の経営は、地方在住のキャッサバ買付け商人兼雑貨商が兼営することが多かった。これに対し、ペレット工場のほうは近代的な機械設備を必要とし、しかも「規模の経済」が働くため、設備投資資金も巨額化する。その結果、大規模ペレット工場の大半は、のちに見るごとくバンコク在住のタピオ



カ輸出商や欧米商社が兼営することになったのである。

ここで強調すべき点は、キャッサバの買付け商人が、イモの搬送とチップの製造の段階で、イモの生産者価格（0.5～1.5パーツ/キログラム）に匹敵する利益を取得している事実であろう。したがって、キャッサバの取引は、ミドルマンにとっては単に取引マージンだけでなく、加工費や輸送費も取得できる「旨味のある」商売であった<sup>51)</sup>。

しかし、キャッサバの生産拡大を促した最大の要因は、上記のような供給、国内流通側の要因ではなく、むしろ海外からの需要の増加にあったといえる。この点は第7表において、キャッサバ生産の増加とタピオカ輸出の増加がほぼ並行的に進行している事実から容易に理解し得るであろう。

1984年現在、タイはブラジル（年産2128万トン）に次いで、世界第2位のキャッサバ生産国（1999万トン、世界全体の15%）の地位を占める。タイに続くのは、アフリカのザイル（1480万トン）、インドネシア（1400万トン）、ナイジェリア（1180万トン）などであるが、タイ以外の国では、キャッサバはもっぱら食用として内需に向けられ、輸出向けの生産に専念しているのはタイだけであった<sup>52)</sup>。ここに、キャッサバ生産国としてのタイの特殊性がある。

第9表 タピオカ製品の需給構造：1980年

（単位：1,000トン）

タピオカ 製 品	生 産 量		計	イモの 歩留り率	キャッサバ 消 費 量
	国内消費	輸 出			
チ ッ プ (%)	10	260 (4.9)	270 (4.8)	40%	675 (4.2)
ペレット (%)	—	4,800 (90.4)	4,800 (86.0)	37%	12,973 (80.1)
澱 粉 (%)	260	250 (4.7)	510 (9.2)	20%	2,550 (15.7)
合 計 (%)	270 (4.8)	5,310 (95.2)	5,580 (100.0)	34%	16,198 (100.0)

(注) チップ、ペレットは飼料用、澱粉（フラワー）は、輸出以外は国内で工業用、菓子原料用などに使用される。

(出所) 日本貿易振興会『タイにおけるキャッサバ製品市場』、1982年、32～33ページより作成。

事実、1980年現在のキャッサバの需給構造をみておくと、第9表が示すように、タピオカ製品の総生産量558万トンのうち95%が輸出に回されている。しかも、輸出されるタピオカのうち90%は飼料用のペレットだった。そして重要なことは、この飼料用ペレットの9割以上を、実はEC市場が占めてきた事実である。したがって、タイのキャッサバの作付・生産は、何よりも先ず、EC向けのペレット輸出に支えられて伸びてきたといえることができる。この点は、次項で改めて詳述するが、その前に簡単にペレットの製造工程について触れておこう。というのも、この分野にヨーロッパ商社が持ち込んだ新しい技術は、タピオカの輸出拡大と輸出商の再編成に重要な意義を持ったからである。

こんにちタイから輸出されるタピオカ製品の大半は、いわゆる「ハード・ペレット (hard pellets)」または「ブランド・ペレット (brand pellets)」と呼ばれる製品である<sup>53)</sup>。ハード・ペレットというのは、チップ状に切断し、乾燥させたイモを蒸気で加熱していったん糊状にし、さらにこれをペレットタイザー (pelletizer) と呼ばれる機械で加圧して、チョーク大の棒に固めたものを指す。従来のペレット (native pellets) は、蒸気による加熱装置や、高温の糊状のタピオカを急速に冷やすクーラーを設備として持たないため、固めた後も崩れやすく、それだけ輸送にも不便であった。また、製造途中でしばしば砂や糲がらを増量剤として混入するため、品質も低下するという欠点を持っていた。この点を改良したのが、実はヨーロッパで開発されたペレットタイザーによるハード・ペレットであった。このペレットタイザーは、1967年に西ドイツの商社ペータークレマー社が最初にタイに導入し、その後急速に普及していった。80年にはタイ企業による国産化にも成功し<sup>54)</sup>、現在では主要なペレット工場の大半がハード・ペレットの生産に移行するまでになった。そして、このハード・ペレットの普及はタイのタピオカ製品に対する海外の声価を高め、EC向けの輸出をいっそう促すことになったのである。

## (2) タピオカ輸出と EC 市場

キャッサバ生産の拡大がタピオカ輸出の急増に支えられてきたことは、第7表で確認したとおりである。そこで、タピオカ輸出の推移を主要仕向地別にみると第10表のごとくであった。表から明らかなように、輸出が開始された1950年代後半の時点では、最大の市場は、ヨーロッパではなくアメリカであった。また、製品も澱粉、ミール（かす）、チップの状態で輸出されている。ところが、60年代後半からヨーロッパ向けが伸び、とりわけ70年代にはタイからの輸出の9割以上が、EC向けの、しかもペレットで占められるようになった。因みに、70年から80年の間に、タピオカ製品の輸出は133万トンから522万トンへと4倍近く伸びているが、ECが占める比率は、70年で86%、80年には96%の高さを誇っている<sup>59</sup>。

それでは何故1970年代に入ってから、EC向けの輸出が急増することになったのか。この問題については、需要側と供給側の双方について検討する必要がある。

第10表 タピオカ製品の仕向

	合 計		オランダ		西ドイツ	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額
1957	99	138	1	1	7	6
1960	270	288	18	13	111	89
1965	719	676	228	176	313	248
1970	1,327	1,223	846	723	309	267
1975	2,385	4,597	1,969	3,664	101	181
1980	5,218	14,887	3,666	9,768	339	982
1981	6,257	16,446	4,907	12,229	244	608
1982	7,815	19,752	6,380	15,405	280	690
1983	5,197	15,387	4,362	12,115	98	270
1984	6,570	16,600	5,394	12,894	53	136
1985	7,088	14,969	4,070	8,956	285	635
1986	6,319	19,088	4,258	12,922	416	1,248

(出所) Bank of Thailand, *Quarterly Bulletin*, より作成。

まず、需要のほうについていえば、タピオカはトウモロコシに代表される穀物飼料の代替品として、過去、輸出を伸ばしてきた点が重要である。もともと根菜飼料であるタピオカは極端にたん白質の含有率が低いため、そのままでは穀物飼料の代替品とはならない。ただし、大豆粕を約2割混合すると、穀物飼料と栄養が同じで、かつ同エネルギーの飼料として利用することができる。そのためヨーロッパの畜産諸国は、とりわけ食用豚・家禽類の飼料としてタピオカを利用することを考えてきた<sup>56)</sup>。

問題は穀物飼料との相対価格である。よく知られているように、穀物飼料の中心であるトウモロコシは、過去、アメリカが大量に、しかも安価に供給してきた。またヨーロッパ自身も域内の穀物飼料の生産者を保護するため、タピオカに対しては、高率の関税を賦課した。例えば、1962年にEC(当時EEC)が共通農業政策(CAP)を導入した際には、タピオカの輸入について可変的な課徴金をとるという方針が採られたのである。しかし、68年7月に、ECはタピオカ製品の輸入に対して、従価で6%という低率の関税に切り替えた。タイからのタピオカ輸入が急増するのは、まさにこの時からである<sup>57)</sup>。

EC諸国のタピオカ輸入量は、1971年には135万トン、78年には650万トン

地別輸出推移：1957～86年

(単位：1,000トン、100万バツ)

ベルギー		日 本		アメリカ		ソ 連	
数量	金額	数量	金額	数量	金額	数量	金額
—	—	1	1	63	110	—	—
4	4	1	2	100	153	—	—
14	11	19	27	121	191	—	—
1	—	57	78	77	113	—	—
2	4	100	256	36	115	—	—
787	2,517	59	313	27	163	—	—
210	724	78	355	41	220	307	876
369	893	79	401	25	133	54	235
131	354	60	323	36	211	89	484
76	195	155	590	40	234	72	323
136	323	589	1,192	50	243	400	671
1	7	241	923	35	242	257	564

へと急速に伸びていくが、注目すべきは、この過程で輸入先がタイに特化していったという事実である。すなわち、71年にはタイからの輸入が6割、インドネシアからの輸入が3割をそれぞれ占めていたのに対し、78年にはこの比率が88%と3%に変わったのである<sup>58</sup>。このようにタイからの輸入が他国に比して大きく伸びていった理由としては、(1)タイ以外の生産国がキャッサバを食用にしており、穀物の不作時には内需に向けられたこと、(2)特にインドネシアの場合、キャッサバは他の食用作物と耕作地で競合するのに対し<sup>59</sup>、タイではその栽培が米作不適地や未耕地を中心に速やかに拡大していったこと、(3)タイの場合、大型倉庫やバルク方式による直接船積み形態が普及し、大型輸送船の利用が可能となったこと、(4)輸送に便利なハード・ペレットをいち早く導入したこと、などが考えられる。

以上、需給双方の要因が絡み合って、タイはヨーロッパの畜産地、とりわけ養豚地を後背に擁するオランダのアムステルダム港向けの輸出を70年代以降、急速に拡大させていくのである。

### (3) EC 向け輸出規制とクォータ制の導入

1970年代に順調に EC 向け輸出を伸ばしてきたタイは、しかし70年代末に新たな問題に直面する。つまり、EC 諸国が域内農民保護の立場から、飼料原料の輸入制限に踏み切ろうとした動きがそれであった。EC がタイに対して提示した基本方針は、(A)輸入タピオカ飼料価格の抜本的変更 (EC の輸入関税引上げかタイの輸出税の引上げ) か、(B)タイから輸出されるタピオカの数量制限、のどちらかの二者択一というものであった。しかし、(A)の方針を採る限り、タイは世界の飼料市場で、アメリカから輸出される穀物飼料との直接的な競争に晒されることになる。結局、タイが選択したのは(B)の輸出数量の自主的制限のほうであった<sup>60</sup>。かくて79年3月19～22日、EC の農業委員長とタイ商務省の間で協議が重ねられ、最初の「タイの EC 向けタピオカ輸出に関する暫定合意」が確認されるが、その主な骨子は、次の3点である。(1)

ECはタピオカ製品の輸入関税引上げは当面実施しない、(2)タイはその代わり、タピオカのEC向け輸出総量を78年実績の年600万トンの枠内にとどめるべく努力する、(3)ECはタイが(2)の条項を遵守する限り、タピオカ農民の転作に対して資金援助を行なう、というものである<sup>61)</sup>。

この暫定合意をもとに、翌1980年11月5日には、ECとタイ政府の間で「暫定協定」が結ばれ、向こう6カ年間について輸出数量の目標値が取り決められた。その内容は、(1)6カ年を3期に分け、81～82年は年500万トン（ただし10%、つまり50万トンの増減を認める）、83～84年は年450万トン（10%の増減）、85～86年は4年間の実績をみて目標値を新たに設定する、(2)自主的にタイが(1)の数量を遵守するならば、ECは輸入税を6%に据え置くが、超過分については30%の新税率を適用する、というものである<sup>62)</sup>。

ところで、この「暫定協定」の施行は、のちにタピオカ輸出商の浮沈を規定づける重要な内容を併せ持っていた。というのも、この協定の実施に伴いタイ政府が輸出割当(クォータ)制を導入し、さらにタピオカ輸出商に対して、輸出数量に比例したストックを義務づけたからである。例えば、10万トン以上の輸出に対しては最低1万トン、5～10万トンの輸出に対しては6500トン、5万トン未満の輸出に対しては1500トンのストックをそれぞれ義務づけたのである。また同時に、EC以外の市場に輸出したものに対しては、報償の意味でEC向けクォータが優先的に割り当てられることにもなった<sup>63)</sup>。

以上の政策が、タピオカ輸出商の間に激しい抵抗を招いたことはいうまでもなからう。例えば、タイ・キャッサバ協会や主要輸出商はクォータ制の廃止、輸出制限の撤廃を求めて抗議運動を続けた。その結果、政府は1981年6月には輸出制限先をオランダなど3カ国に縮小し、9～12月には一時的にクォータ制も廃止してしまうのである。加えて、79年には記録的な干ばつでキャッサバ生産が激減し、輸出単価が1.5倍も高騰した。そのため、翌80年には、この高価格に引きづられて、キャッサバ生産は前年比40%の急増を示し、同時にEC向け輸出も79年の400万トンから81年には550万トンへと増加していった。81年には、タピオカの自主的輸出制限は事実上、崩壊していた

わけである。

かくて1982年の初めには、協定の厳守を求める EC と輸出枠の拡大を求めるタイ政府の間で、再度交渉が開始された。そして、協議の行く末は二転三転したのちに、ようやく正式の協定が両者間で締結されたのである。4月23日に結ばれたこの協定のもとでは、輸出数量は、82年が500万トン、83～84年が500万トン（50万トンの増減を認める）、85～86年が450万トン（50万トンの増減）となっており、タイは80年11月の旧暫定協定に比べ、200万トンの増加分を勝ち取った<sup>64)</sup>。そして、この協定が失効する1年前の86年5月23日には、87～90年の向こう4カ年間について、総枠2100万トン、年550万トン（ただし各年の最後の3カ月は翌年の割当のうち最高50万トンを使用できる）を限度とする「新タイ・EC間タピオカ協定」が締結された<sup>65)</sup>。

以上のような EC 向けタピオカ輸出制限の措置は、当然ながら、タイのキャッサバ生産農民とタピオカ輸出商に決定的な影響を与えた。タイ政府が、1987年から始まる第6次5カ年経済開発計画でキャッサバの減反方針を明確に打ち出したのも、その一つの現われである<sup>66)</sup>。また、81年から導入されたクォータ制とストック保有の義務は、タピオカ輸出商の編成にも著しい影響を与えた。そこで次節ではこの点を明らかにし、同時にメトロ・グループがタピオカ輸出で急速に台頭するプロセスを検討することにしたい。

## 5. タピオカ輸出とメトロ・グループの台頭

### (1) タピオカ輸出商の現状

タイのタピオカ輸出に関わる商人・商社は、大きく分けて二つのグループから構成される。ひとつは、Shipper/Carrier と呼ばれるグループであり、もうひとつが、Supplier/Exporter と呼ばれるグループである<sup>67)</sup>。

サプライヤーというのは、タピオカ製品をペレット工場や澱粉工場から買

い付け、輸出割当を政府から受ける輸出商のことで、大半が華人系タイ資本で占められている。彼らのうち大手は、通常、大規模な倉庫を所有し、同時にタピオカ加工工場を兼営している。他方、シッパー、あるいはキャリアと呼んでいるのは、輸出のための船舶を手配し、輸出商からタピオカ製品を買い付けて海外市場に売り込む商社を指す。サプライヤーと異なり、大半が欧米資本で占められている点が、大きな特徴であった。現在、タイに事業基盤を置いている主要シッパーは、第11表に示すように、トッファー社（タイでの事業開始1964年）、ペータークレーマー社（65年）、クローン社（66年）、カーギル社（68年）の4社で、いずれもEC向け輸出が本格化すると同時にタイへ進出してきた。事実、上記4社のうち3社が西ドイツ、とりわけハンブルグに本社を置く商社である<sup>69</sup>。

このうち最大の実績を誇るのは、Waren Import Gesellschaft Krohnを親会社とするクローン社で、この会社は単にタピオカの買い付け、輸送だけではなく、ハード・ペレットの製造工場と巨大な倉庫を兼営し、またタピオカを船積みするためのサービス会社TBS社（Thai Bulk Service Co., Ltd.）もオランダのエレベーター会社と合併で設立している。

もともとタピオカに限らず、タイからの農産物の輸出形態は、チャオプラヤー河や運河の兩岸で袋詰めにして商品をいったん舢に搭載し、これをバンコク港（河川港）から約90キロメートル南下した東タイの沖合いにあるシーチャン島まで運び、そこに投錨している本船に積み替える方法が一般的であった。これはチャオプラヤー河の水深が浅く（きつ水は8メートル）、また蛇行を繰り返しているため、大型貨物船がバンコク港まで入港することができないからである。その結果、農産物の輸出には、過去、舢業が極めて重要な役割を果たしてきた。

ところが、第2節で簡単に触れたように、1970年代に入ってバラ積みによる本船への直接積込み方式が新たに導入され、農産物の船積み・輸出形態は一変するに至った。さらに77年には、タイ最大の精米所（目産1000トン）を所有するマープンクロン・グループが最初のサイロ（Mah Boonkrong Drying &



第11表 主要欧米系シッパー

企 業 名	国 籍	タイ子会社 設立年月 <sup>1)</sup>	資本金
Alfred C.Toepfer (Bangkok) Ltd.	西ドイツ	1974年 (1964) *	4.6
Peter Cremer Ltd.	西ドイツ	1965年9月	2
Krohn & Co.(Bangkok) Ltd.	西ドイツ	1966年8月	60
Cargill Thailand Ltd.	アメリカ	1968年	146

\*カッコ内はタイでの事業開始。

(出所) 1. GTCC, *German-Thai Chamber of Commerce Handbook 1980*, Bangkok, 1980.

2. *Million Baht Business Information Thailand 1987*, Bangkok, International

Silo Co., Ltd.) を設立し、東タイのシーラチャの沖合いに停泊する本船へ3キロに及ぶパイプラインを使って直接積み込む方法も確立したのである。このサイロは、現在、カーギル社の子会社トレーダックス社と西ドイツのペータークレーマー社の2社がタピオカ輸出に利用しており、6万トン規模の本船が使用できる。一方、クローン社とトッファー社は、このサイロによる大量直接積み込みに対抗するため、浮棧橋 (floating pontoon) を使ったバラ積み方式を導入、先に述べたTBS社を78年に設立した。これは舳に積んだタピオカを先ず浮棧橋に積み替え、そこから本船へ直接バルクのまま積み込む方法で、10万トンの本船の利用が可能となる。81年の調査によると、タピオカ輸出の4分の3は、実にこのサイロとTBS社の二つを利用していたといわれる<sup>69)</sup>。

袋詰めからバルク方式への船積み形態の転換、5万トンかそれ以上の大型船を利用した大量輸送、ハード・ペレットの普及、そして1981年に新たに導入された輸出クォータ制の四つの条件は、タピオカの輸出形態のみならず、タピオカ輸出商の存在形態にも大きな影響を与えずにはおかなかった。具体的には、タピオカ輸出における寡占体制の強化、上位輸出商・グループ間の激しい交替劇がそれである。つまり、タピオカの輸出においては、仮に新興

一覧表(タピオカ)：1985年

(単位：100万バーツ)

売上高 <sup>2)</sup>	総資産 <sup>2)</sup>	備考
...	...	西ドイツとタイの合併事業。本社ハンブルグ、西ドイツ最大手の穀物商社
603	259	タピオカ加工工場はチャチュンサオ県(1966年)：サムットプラガン県(68年, 75年)：ナコンラーチャシーマー県(78年)
825	532	タピオカ加工工場は、Thai General Tapioca Co. (タイ農民銀行と合併)：Chao Phya Co. (メトロと合併)
535	85	タピオカ輸出は、Tradax Ltd.とSriracha Pelletizing Co., Ltd.を使って実施

Business Research (Thailand), 1987, pp. 59, 156, 218.

グループであっても、5～10万トン規模の輸送本船を何隻か確保し、輸出クォータの基礎となるストックを保有するための巨大倉庫をもち、さらにはハード・ペレットの加工工場を経営していれば、直ちに輸出シェアの10%近くを確保することも可能である、という状況が生まれたのである。SCT、メトロなどが短期間のうちにタピオカ輸出を制覇していく背景も、まさしくそこにあった。

この点を確認するために作成したのが、第12表である。表は、1978年から85年までのタピオカ製品の輸出実績の推移を、主要企業別・グループ別にみたものであるが、この表から少なくとも次の五つの事実を読み取ることができる。

すなわち、(1)タピオカ輸出においていわば「老舗」に相当する企業、例えば、スイヘンリー社(瑞興利)、ローチンセン社、ウィリング・トレーディング社などが、1980年代半ばになって急速にそのシェアを低下させていること(「伝統的」タピオカ輸出商8社の合計シェアは、78年の40%から85年には14%へと激減)、(2)対照的に、SCT、スンファセン、チャイヨン、メトロなど新興グループが急速にそのシェアを拡大していること、(3)メトロ・グループが85年に1グループで112万トン(輸出総量の17%)を輸出するなど、上位グループへの

第12表 タイの企業別・グループ別

グループ名	輸 出 企 業 名	設立年	1978 計	(%)
伝 統 的 タピオカ輸出商	Poon Phol	1942	163	2.8
	Thai Wah	1947	135	2.4
	Lo Chin Seng	1951	⑨ 265	4.6
	Willing Trading	1962	⑧ 273	4.8
	Charan & Sons	1975	④ 390	6.8
	P.H. Development	1967	⑦ 289	5.0
	Sui Heng Lee	1970	② 484	8.4
	Sahaphan Plant	1971	⑥ 309	5.4
	小計		2,308	40.3
チャイヨン・グループ	Chai Yong (1970)	1970	396	6.9
	Chai Yong Produce	1973		
	小計		③ 396	6.9
S T C グループ	Saeng Thai Bangphagon	1973	390	6.8
	Central Grain	1978	100	1.7
	Cassava Industrial	1973		
	General Mill			
	小計		① 490	8.6
スンファセン・グループ	Soon Hua Seng	1971	349	6.1
	Soon Hua Seng Trading	1978		
	Soon Hua Seng Products	1973		
	Soon Seng Huat			
	小計		⑤ 349	6.1
メトロ・グループ	Metro Co.	1974		
	Agriculturist	1976		
	UMC International	1979		
	MMC International	1986		
	小計			
ク ロ ー ン	Krohn & Co.	1966	153	2.7
	Thai Long		91	1.6
	Thai General Tapioca	1972		0.0
	小計		⑩ 244	4.3
ペータークレマー	Peter Cremer	1965	184	3.2
	Agrofeed	...		0.0
	小計		184	3.2
カ ー ギ ル	Sriracha Pelletizing	...	0	0.0
	外国商社小計		428	7.5
	合計		5,728	100.0

(注) グループの分類等は筆者の調査。1984, 85年はペレットを「ハード・ペレット」と

(出所) 1. 1978, 1980年: 日本貿易振興会『タイにおけるキャッサバ製品市場』, 1982年の基

2. 1984, 1985年: OMIC Bangkok, *OMIC Report: Tapioca Products*, Bangkok,

(原資料) Tapioca Trade Association of Thailandの資料。

タピオカ製品輸出実績推移：1978～85年

(単位：1,000トン)

1980		1984		1984		1985		1985	
計	(%)	ハード	その他	計	ハード	その他	計	(%)	
④ 291	6.5	80	42	122	143	8	⑨ 151	2.3	
⑨ 198	4.4	64	227	④ 291	101	0	101	1.6	
⑩ 182	4.1	26	57	83	106	7	113	1.7	
⑦ 206	4.6	53	187	⑥ 240	76	20	96	1.5	
③ 302	6.8	18	72	90	1	14	15	0.2	
⑥ 207	4.6	0	156	156	60	109	⑧ 169	2.6	
167	3.8	15	249	⑤ 264	45	100	⑩ 145	2.2	
⑧ 203	4.6	56	82	138	124	18	142	2.2	
1,756	39.4	312	1,072	1,384	656	276	932	14.4	
46	1.0	67	69	136	116	58	174	2.7	
		22	40	62	28	24	52	0.8	
46	1.0	89	109	⑧ 198	144	82	⑦ 226	3.5	
188	4.2	63	112	175	126	28	154	2.4	
201	4.5	67	62	129	189	10	199	3.1	
0		94	5	99	172	0	172	2.7	
		126	18	144	224	0	224	3.5	
① 389	8.7	350	197	② 547	711	38	② 749	11.5	
87	2.0	52	22	74	118	4	122	1.9	
		34	15	49	38	6	44	0.7	
		29	22	51	65	7	72	1.1	
		22	32	54	47	2	49	0.8	
87	2.0	137	91	⑦ 228	268	19	⑥ 287	4.4	
		177	0	177	357	0	357	5.5	
		38	0	38	0	1	1	0.0	
		485	0	485	763	0	763	11.8	
		0	0		0	0	0	0.0	
		700	0	① 700	1,120	1	① 1,121	17.3	
188	4.2	173	0	173	360	0	360	5.5	
150	3.4	78	187	265	61	35	96	1.5	
	0.0	49	0	49	48	0	48	0.7	
② 338	7.6	300	187	③ 487	469	35	③ 504	7.8	
231	5.2	141	6	147	276		276	4.3	
	0.0	4	34	38	0	36	36	0.6	
⑤ 231	5.2	145	40	⑩ 185	276	36	④ 312	4.8	
0	0.0	183	7	⑨ 190	268	27	⑤ 295	4.5	
569	12.8	628	234	862	1,013	98	1,111	17.1	
4,453	100.0	2,985	2,893	5,878	5,386	1,102	6,488	100.0	

「その他ペレット」に分ける。

本データをもとに作成。

1986の基本データをもとに作成。

集中度が強まっていること、(4)外国商社3グループのシェアが80年代に着実に伸びていること(78年の8%から85年の17%へ上昇)、(5)80年代にシェアを拡大してきたグループは、タイ系にしろ外国系にしろ、例外なくハード・ペレットの輸出に重点を置いていること、以上5点がそれである。さらに、70年代後半から80年代にかけてシェアを伸ばしてきたグループを調査すると、彼らのほぼすべては先に述べた条件、つまり巨大倉庫とハード・ペレット製造工場の兼営という条件を満たしていることが判明した。

もうひとつ、タイのタピオカ輸出商について特筆すべき点は、タイ系タピオカ輸出商24社が、欧米のシッパーに対抗するため、共同出資の形で船舶配給会社ユーラシア社(Eurasia Corp. タイ名は Borisat Mahathun Phattana Chamkat)を1980年11月に設立したことである。この会社は、当初、共同出資会社の中から会長にウィリング・トレーディング社、支配人にスイヘンリー社、副支配人にスンファセン社を互選し、いわばタピオカ輸出の「老舗」と「新興」の共同戦線という形で発足した。しかし、「老舗」の停滞、「新興」の成長という構図はユーラシア社の経営にも反映せざるを得ず、会社の実権は、今ではスンファセン・グループの手に移っているといわれる<sup>79)</sup>。

## (2) メトロ・グループのタピオカ輸出

1980年代に入ってタピオカ輸出に初めて進出し、その後たちまちのうちにタイ最大の輸出商にのし上がったのが、メトロ・グループである(第12表参照)。メトロ社は第3節で述べたように、中核事業である肥料の新規市場としてキャッサバに着目し、その加工工場の建設に乗り出したことから、タピオカの事業を開始した。すなわち、79年11月に最大のキャッサバ生産県ナコンラーチャーシーマーの県都の近くにあった小規模のタピオカ工場を買収し、これをチャオプラヤー社に改組したのである。同社は、当初資本金4000万バーツで設立されたが、2年後の82年1月には、西ドイツのクローン社に出資(50%)を仰いで8000万バーツに増資、さらに同年末には1億6000万バーツ

に再増資している。この増資は生産能力の拡大を図るためで、チャオプラヤー社は、その結果、ナコンラーチャシーマー県に日産3000トン、サムットプラガン県に日産1200トン、小麦製粉を行なう UFM 社の工場敷地内に日産3300トン、計日産7500トンの設備を有するに至った<sup>71)</sup>。仮に200日間フル稼働したとすれば、その生産量は150万トン。実に当時のタピオカ輸出の3分の1を1社で占めるという巨大製造会社になったわけである。しかも、このチャオプラヤー社は3工場に巨大な倉庫を併設し、その合計貯蔵能力は現在90万トンに達した。これももちろんタイでは最大規模を誇っている<sup>72)</sup>。そして、加工工場の建設と並行して、79年には輸出専門商社 UMC 社を新設し、この UMC 社とメトロ本社がタピオカ輸出を担当した。

メトロ・グループのタピオカ輸出における急成長は、まさに EC・タイ輸出協定の進展と軌を一にする形で進行していった。というのも、新たに導入された輸出クォータ制は、巨大な加工工場と倉庫を兼営し、バンコク銀行とクルンタイ銀行の2大銀行の資金的後ろ楯をもち、さらには最大のシッパーであるクロン社を共同経営者に組み込んだメトロ・グループにとっては、輸出シェアを拡大する格好の契機となったからである。

加えて、政府は1983年から非 EC 向け輸出の促進を目的に、EC 以外の市場輸出分については、同数量かそれに近い EC 向け輸出割当を優先的に与えるという方針をとった。これを見たメトロ・グループは、他に率先して非 EC、とりわけ社会主義圏やアジア諸国とバーター取引を組んでいく。事実、彼らのバーター取引額は、84年の11.6億バーツから86年には上半期のみで9.4億バーツへと著増した。具体的な例を挙げると、85年3月には UMC 社とソ連の間で、ハード・ペレット年50万トン、トウモロコシ年20万トンを肥料の輸入を見返りに輸出する協定が締結され、また同年5月には UMC 社とルーマニアの間で、タピオカ5万トン、コメ、ゴムそれぞれ2万トンを化学製品、機械、肥料の輸入を見返りに輸出することが取り決められたのである<sup>73)</sup>。第10表において、ソ連向けタピオカ輸出が83年から急増しているのは、まさしくその反映であった。

ただし、社会主義圏や他の諸国へのタピオカ輸出は価格がEC市場に比べかなり低くなるので収益上は必ずしも有利な取引ではない<sup>74)</sup>。しかしにもかかわらず、メトロ・グループは少なくとも二つの利点をこのバーター取引から得ることができた。ひとつは、EC向けクォータのボーナス割当により輸出シェアを確保することであり、もうひとつは、肥料の見返り輸入を通じて、すでに制覇している国内肥料市場における彼らのシェアをよりいっそう高め得ることがそれである。高い市場占有率を背景とする価格支配力の強化と事業リスクの回避こそは、メトロ・グループがタピオカのみならず、他の業種でもつねに追求してきた基本戦略であった。

非EC市場向けの輸出拡大の過程でメトロ社が採ったもうひとつの重要な方針は、三井物産との合併事業である。つまり、1986年6月に資本金2700万バーツ(同年10月1億2000万バーツに増資)でMMCインターナショナル社(MMC International Co., Ltd.)を設立したのである<sup>75)</sup>。この会社は、メトロと三井物産が折半で出資する合併事業であったが、この試みは次の3点で、メトロ・グループの今後の事業拡大には重要な意義をもつものと考えられる。すなわち、(1)日本総合商社が過去、蓄積してきた海外市場網と情報の利用、(2)その信用力を背景とする巨額の原料買付け資金の国内外からの調達、(3)タピオカ以外の主要商品作物、例えば、コメ、トウモロコシ、ゴムなどの輸出業への進出、がそれである。

三井物産との共同活動による事業の拡大は、例えば、タイと社会主義圏の経済関係に画期を成したといわれるソ連との合併事業、アスパック社(ASPAC Co., Ltd.)の設立にも見ることができる。この合併企業は、タイからソ連への農産物輸出と、ソ連からの肥料・化学製品輸入を目的として、1987年10月、メトロ・グループとソ連貿易機関の共同出資(タイ51%、ソ連49%)の下に設立された貿易商社であるが、モスクワで行なわれた調印式には、メトロ・グループの会長サワーンのほか、バンコク銀行と三井物産の代表がそれぞれ同席していた<sup>76)</sup>。ここには、こんにちのメトロ・グループの広大な事業が、政府、商業銀行、外国商社の三者の支援の上に成立していることが、象徴的に

示されているといえよう。換言すれば、この三者の関係を抜きにして、メトロ・グループの急速な成長を語ることは不可能だったのである。

### むすびにかえて

タイの農産物輸出商の最近の変化は、一言で言えば次のように要約し得るかもしれない。つまり、以前にもまして、資金調達力と市場開拓力が輸出商の成長度合いを規定するようになり、この過程で商業銀行と外国商社への依存がますます強まってきた、という構図がそれである。

もちろん過去においても、資金をどれだけ調達し得るかは輸出商の成否を決める主要な鍵になっていた。しかし、1970年代後半から始まる船積み形態の変化、大規模貯蔵方式の採用、製品加工面での技術革新、輸出政策の変化などは、大量、かつ短期間の原料（農産物）買付け、近代的加工工場への設備投資、在庫投資に要する資金をよりいっそう巨額化させた。また、先進国でみられる農業保護政策の強化と、アジア諸国でみられる食糧増産・自給化政策の推進は、新しい市場の開拓を不可避のものとした。結局、80年代に入って急成長を遂げた新興輸出商は、上記の二つの条件を満たすだけの経済・技術基盤と企業家精神を持っているものに集中していったのである。

しかし、輸出規模が大きくなっていった場合、輸出商自らの能力だけではとうてい対応しきれなくなる。ここに商業銀行との結合が強化され、外国商社との共同事業が必然化する理由があった。また、メトロ・グループの急速な発展パターンは、この点を典型的に示しているといえよう。もともとメトロ社は、国内で肥料生産を開始するにあたって、日本資本と合弁事業を組んでいた。したがって、「近代的総合商社」を目指すメトロが、農産物輸出に進出するにあたって、商業銀行のみならず、西ドイツのクローン社や日本の三井物産の信用力と市場ノウハウに依拠しようとしたことは、決して不思議なことではなかった。しかし、早くから農産関連産業に地歩を固めていたメ



トロ・グループは、農産物輸出に進出するにあたって、倉庫業と加工産業の重要性をいち早く認識し、原料買付けから輸出まで一貫した統合的事業体制を確立した。そして、加工と倉庫業における寡占的支配体制を形成することにより、彼らは輸出シェアを確保・拡大し、さらには国内の農産物流通をも制覇するという戦略をとったのである。

ただし、こうした発展パターンは、他方では新興農産物輸出商の事業に「不安定性」を付与することになったと思われる。というのも、彼らの事業拡大は、今では著しく商業銀行と外国商社の動向に依存せざるを得なくなっているからである。例えば、メトロ・グループの主要7社の総資産額は、1985年現在、計215億バーツであるが、チャオプラヤー社の負債総額は、1社でこれを上回る253億バーツに達した<sup>77)</sup>。この膨大な負債を支えているのが、直接的にはタイの商業銀行であり、間接的には外国商社の信用力であることを勘案するならば、メトロ・グループの今後の発展は必ずしも楽観することはできないであろう。87年にアグリビジネスの大手であるマープンクロン・グループは、商業センター投資の失敗から、ついには基幹事業であるサイロ会社の株式の一部を売却せざるをえない事態に陥った。その直接の引金になったのは、彼らの急速な事業拡大を支えてきた主要商業銀行が、追加的な救済融資を拒絶した点にあったといわれる<sup>78)</sup>。この事例は、最近のアグリビジネス・グループの急成長の背後に潜む「経営不安定性」を端的に示しているといえよう。通常、農産物輸出商は、取引のリスクを回避するために、取引規模と国内市場シェアの拡大を追求するといわれるが、そのような行動は、今や新たなリスクを内に胎生させつつあるのである。

メトロ・グループの発展で、もうひとつ指摘しておかなければならないのは、生産農民、ミドルマンと農産物加工業者兼輸出商の間の新しい関係である。ここで取り上げたキャッサバに見られる特徴のひとつは、生産者価格が短期間に激しく変動し、かつ価格動向に敏感に対応して作付がなされることである。例えば、1984年には、キャッサバ・イモの生産者価格は、4月のトン当たり750バーツから7月には340バーツに暴落し、翌85年には、3月の330

パーツから12月には720パーツへと急上昇した。キャッサバの価格上昇局面では、1年以内に10%以上の作付面積の増加もタイでは不思議ではなく、価格上昇→過剰生産→価格暴落のサイクルが、しばしば繰り返される。一方、83年以降、ECとの協定で輸出数量制限が確立したため、タピオカ需要の拡大が今後進む見通しはほとんどない。その結果、政府はキャッサバの生産調整と生産農民の所得保証の双方を迫られているが、当面、米価の維持と砂糖キビ農民の保護に財源を使いきっている政府が、キャッサバ生産農民に対し資金援助を行なうのは不可能、というのが現状であった。

こうしたなかで、むしろ政府に代わってキャッサバの買付け保証価格制度をミドルマン、ひいては生産農民に対して導入しようとしているのが、実はメトロ・グループであった。事実、1986年からメトロ・グループは、3カ月を限度とする「最低価格保証制度」を試験的に導入し、その趣旨説明会にはチップ納入業者が86年に250社、87年には300社集まったといわれる<sup>79)</sup>。メトロ社側としては、こうした契約取引を確立することによって、タピオカ工場が必要とする原料を、大量かつ安定的に確保しようという意図があった。さらに、こうした関係を軸に、自らが製造、または輸入する肥料や農業投入財の安定的供給先も確保するという構想が含まれていたのである。この計画は、飼料・ブロイラー産業にみられる飼料メーカーと養鶏農民の間の契約方式にも似ているが、もし実施されるとすれば、農村レベルに、従来とは異なる生産・流通関係を持ち込むことになろう。

19世紀末から1960年代までのタイのコメ輸出は、大半がアジア地域内に留まっていたため、農産物輸出の編成も、アジアの主要港に拠点を置く華僑・華人の貿易、信用、情報ネットワークの上に成立していた。いま、商品作物の輸出商品としての発展は、この構図を大きく変容させつつある。新しい商品作物やコメがアジア域外に販路を求めたため、タイの農産物輸出商も世界的なネットワークを持つ欧米系の穀物商社や日本の総合商社の事業活動に依存せざるを得なくなった。そして、これと並行して国内では、生産農民、ミドルマン、バンコクに拠点を置く輸出商兼加工業者の間に新しいヒエラル

キー関係が生まれつつある。筆者が「農業の資本による包摂化」と呼んでいるのは、まさにこうした動きであった。

〔注〕

- (1) 末廣 昭「タイにおけるアグリビジネスの展開—飼料・ブロイラー産業の6大グループ」(滝川 勉編『東南アジアの農業技術変革と農村社会』, アジア経済研究所, 1987年), 特に第1節を参照。
- (2) タイにおけるアグリビジネス・グループの形成・発展と商品作物の輸出については, 末廣 昭・安田 靖編『タイの工業化—NAICへの挑戦』, アジア経済研究所, 1987年, 第Ⅱ章2節「企業集団」(末廣 昭執筆), 第Ⅴ章3節「アグロインダストリー」(重富真一執筆); 末廣 昭・重富真一「天然ゴム輸出の展開過程—タイにおける「プリヂェストン革命」を中心として—」(平島成望編『開発過程における一次産品問題』, アジア経済研究所, 近刊予定)ほかを参照。
- (3) 例えば, Suwit Thirasatwat, "Prawatsat Saetthakit Lum Maenam Chi nai Rop 5 Thosawat Sut-thai: Kan Pliangplaeng lae Phon Kratopto [最近50年間のチー河流域の経済史: 変化とそのインパクト]," *Warasan Saetthasat Thammasat*, Vol. 4, No. 4, Dec. 1986, pp. 45~83.
- (4) 戦前のタイ「コメ財閥」の形成と発展については, 末廣 昭「タイにおけるライス・ビジネスの展開過程—戦前を中心として—」(アジア・低開発農業問題研究会編『第三世界農業の変貌』, 勁草書房, 1986年)参照; より詳しくは, Suehiro Akira, *Capital Accumulation in Thailand, 1855-1985*, Tokyo, The Centre for East Asian Cultural Studies, 1989, Chapter 4.
- (5) Suehiro (1989), *op. cit.*, Chapter 4. 2; Sungsit Phiriyarangsarn, *Thun-niyom Khun-nang Thai, Pho. So. 2475-2503* [タイ官僚資本主義: 1932—1960年], Bangkok, Sangsan, 1983, pp. 93~126.
- (6) 1940年代から60年代までのタイのコメ政策については, 次の文献が優れた分析を行なっている。Ammar Sianwalla, "A History of Rice Policies in Thailand," *Food Research Institute Studies*, Stanford University, Vol. XIV, No. 3, 1975, pp. 233~249.
- (7) 1950年代から70年代前半までのコメ輸出商の制度と政府の管理体制については, 次の文献を参照。Wanna Liaw-warin, "Kan Wikhro Rabop Kan Talat khong Khao lae Borisat Song Khao Ok khong Thai [タイのコメ市場制度とコメ輸出会社の分析]," M. A. Thesis, Faculty of Economics, Thammasat University, 1981.
- (8) Suehiro (1989), *op. cit.*, Chapter 7. 3; Phanni Bua-lek, *Wikhro Nai-thun Thana-nakhan Phanit khong Thai, Pho. So. 2475-2516* [タイ銀行資本家の分析: 1932—73]

- 年], Bangkok, Chulalongkorn University Social Research Institute (CUSRI), 1986, 参照。
- (9) マーブクロン・グループの1970年代以降の再建と発展過程については, Wirat Saengthongkham, "Mah Boonkrong: Anuson haeng Chok-chata Sirichai Bulakun [マーブクロン—シリチャイ・ブラグンの運勢を祝う?]," *Phu Chatkan*, Vol. 3, No.35, August 1986, pp.82~126が詳しい報告を行なっている。またガモンギット・グループについては, バンコクでの筆者の聞き取り調査に基づく (1983年7月)。
- (10) コメ輸出商のうち「旧五大虎」の検出と一覧は, Wanna Liaw-warin, 前掲修士論文, 第5章, とりわけ pp. 122~125に基づく。
- (11) テーブパニットを除く「旧五大虎」の4企業の設立趣意書, 株主名簿 (商務省商業登記局所蔵の企業ファイル) を調査すると, バンコク銀行総裁 (当時) チン・ソーポンパニットは, 設立発起人兼役員か主要株主のどちらかになっていたことが判明する。また, 主要コメ輸出商とバンコク銀行の緊密な結びつきについては, 次の文献が興味深い報告を行なっている。Prachachat Thurakit ed., "Rai-ngan Phiset: Sai Luat Phokha Kaset nai Thanakhan Yak [巨大銀行下の農産物輸出商の血統図]," *Dok Bia*, No.12, February 1983, pp. 22~29。
- (12) 例えば, コメ輸出会社サムリット・パーニット社 (1964年設立) と海運会社タイ商業海運会社 (1967年設立) は, とともに, バンコク銀行のチン・ソーポンパニット, 「旧五大虎」のファイ・チュアン, ホンイヤーセン, アンフォンラオ, プアイヘンロン, マレーシアの華僑テー (鄭) 一族, シンガポールのタオ・クンペー, 香港のウォン (黄) 一族との間で設立された合弁企業であり, アジア域内におけるコメ輸出, 金融, 海運をつなぐ華僑・華人のネットワークの強固さを示している。Phanni Bua-lek, *op. cit.*, pp. 271~272。
- (13) Prachachat Thurakit (1983), 前掲論文 "Sai Luat..." および筆者のタイ・コメ輸出協会, タイ貿易院などでの聞き取り調査 (1983年4月) に基づく。
- (14) タイの倉庫業については, バンコク日本人商工会議所運輸部会編『タイ国の港湾及び倉庫事情』(資料142号), バンコク, 1982年が克明な調査を行なっている。また最近の事情については, 海外穀物検査会社 (Overseas Merchandize Inspection Co., Ltd.: OMIC) バンコク支店の商品別報告書が参考になる。
- (15) 例えば, タイ米の1977年における主要仕向地は, インドネシア (輸出総量の28.9%), シンガポール (7.5%), マレーシア (7.0%), 香港 (3.9%) などであった。これが, 85年には, それぞれ1.2%, 5.2%, 8.4%, 3.2%と, マレーシア以外の国々は軒並シェアが低下し, 代わりに77年当時ゼロか, それに近かったイラン (7.7%), ナイジェリア (7.2%), ソ連 (4.6%) など新市場が急速に台頭している。
- (16) この点については, スンファセンからの筆者の聞き取り調査 (チャチュンサオ

県, 1986年9月); 末廣・安田編『タイの工業化…』, 97~99ページ。

- (17) スンファセン・グループの発展過程については、次の文献が参考になる。  
Wirat Saengthongkham, "Khwaam Yinyai 'Soon Hua Seng' Yuthi Khwaam-mai khong Ngan mai champengtong Yoenyo [改めて礼賛する必要がないほどのスンファセンの巨大さ]," *Phu Chatkan*, Vol. 3, No.35, August 1986, pp. 140~159; "Kitti Damnoenchanwanit : Prathan Klum Borisat Kaset Rungruang Phutphon Chamkat [キッティ・ダムナンチャーンワーニット: ガセートルンルアンポートポン (英語名スンファセン)・グループの会長]," *Phu-nam Thurakit*, Vol. 1, No. 7, July 1987ほか参照。
- (18) タイ農産物輸出における寡占体制に最初に注目したのはナロンの次の文献である。Narong Pechaprasoet, *Klum Thun-niyom Phuk-khat nai Prathet Thai* [タイにおける独占資本主義集団], Bangkok, Puthuchon, 1976.
- (19) タイの企業集団, とりわけ金融グループについてパイオニア的研究を行なったグルークギアット教授は, 主要農産物 (コメ, トウモロコシ, タピオカ, ゴム) の輸出に関しても, 1979年のデータをもとにグループごとの上位集中度の計測を試みている。Kroekkiat Phiphatseritham, *Wikhro Laksana Kan-pen Chao khong Thurakit Khanat Yai nai Prathet Thai* [タイにおける大規模経営の資本所有に関する分析] Bangkok, Thammasat University, 1981.
- (20) 穀物メジャーについては, 次の文献を参照。石川博友『穀物メジャー—食糧戦略の「陰の支配者」—』, 岩波新書, 1981年; Dan Morgan, *Merchants of Grain: the Power and Profits of the Five Giant Companies at the Center of the World's Food Supply*, New York, The Vinking Press Publishers, 1979 (第二版) (邦訳ダン・モーガン著, 喜多迅鷹・元子訳『巨大穀物商社—アメリカ食糧戦略のかげに—』, 日本放送出版協会, 1980年)
- (21) メトロ・グループの発展に関する叙述については, 主として, ①タイ商務省商業登記局所蔵の企業別ファイル (企業ごとに設立趣意書, 株主総会記録, 株主名簿, 財務諸表などをファイル) のうち, メトロ・グループの傘下企業に関する資料と, ②関係者からの聞き取り調査 (メトロ社 1982年; ユナイテッド・フラア・ミル社 82年10月; タイ・セントラルケミカル社 86年10月; セントラル硝子社 87年6月; メトロ社およびMMC社 87年10月; UFMフードセンター社 87年10月など) に基づく。またメトロ・グループの紹介については, メトロ社自身のグループ企業案内 (1984年版 英文) のほかは, 次の文献が詳しい。Mathphum Thurakit ed., "Klum Srikrungwattana," *Klum Borisat Thurakit Khanat Yai* [タイにおける大規模企業集団], Vol. 1, 1986, pp. 115~124; Wirat Saengthongkham, "Songkhram Khrang Sut-thai khong Sawang Laohathai [サワーン・ラオハタイ最後の戦い]," *Phu Chatkan*, Vol. 4, No.40, January 1987, pp. 35~51.
- (22) "Rai-ngan Phiset: Metro Group Srikrungwattana: Khwaam Samret khong Sawang

- Laohathai rue Thim Assamchon〔特集：メトロ・グループ。サワーン・ラオハタイ、それともアサンプション学校チームの成功?〕, "Prachachat Thurakit, February 8, 1984. 新聞3面をフルに使ったこの特集記事は、メトロ・グループの広大な傘下企業の全貌を、企業ごとの主要株主、総資産、負債、売上高などの経済諸指標（ただし81～83年の3カ年）も含めて初めて詳細に紹介したもので、タイ人読者に大きな衝撃を与えた。
- (23) もと日商岩井関係者からの聞き取り調査（87年10月）；Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Songkhram Khrang Sut-thai....," p. 49.
- (24) 商務省商業登記局所蔵企業ファイル *Metro Co., Ltd. Bo. Cho. 462/2511, 1968*. なお設立時の資料によると、旧メトロ社の資本金100万バーツ（1000株）のうち、林子明とその一族が50%、サワーン個人が35%、それぞれ出資していた。
- (25) "Metro Co., Ltd.: Proponent of Thai German Trade," *Who's Who in Thailand*, Vol. 7, No. 5, May 1979.
- (26) Wirat Saengthongkham, "Songkhram Khrang Sut-thai....," p. 41.
- (27) タイの肥料産業とその政策については、次の文献を参照のこと。村嶋英治「タイの肥料産業」（坂梨晶保、林俊昭編『発展途上国の肥料産業』、アジア経済研究所、1979年）；Somphop Manarangsarn, *Kan Talat khong Pui-khemi nai Prathet Thai* [タイにおける化学肥料市場], Bangkok, NESDB, 1980；do, "Prawat Nayobai Pui khong Rattaban Thai 2500-2521 [タイ政府の肥料政策史 1957～1978年]," *Saetthakit Kan Kaset*, Bangkok, Dok-ya, 1983, pp. 127～226.
- (28) セントラル硝子社関係者からの聞き取り調査（名古屋、1987年6月）；村嶋英治、前掲論文、175ページ以下。
- (29) タイ・セントラルケミカル社からの聞き取り調査（プラプラデー、1986年10月）；"Thai Central Chemical Stepping Up Thailand's Agricultural Yields," *Business in Thailand*, August 1977, pp. 5～6.
- (30) Thai Central Chemical Co., Ltd. 編『会社事業案内』（タイ文）。
- (31) UFM の発展については、商務省商業登記局所蔵企業ファイル, *United Flour Mill Co., Ltd. Bo. Cho. 66/2504, 1961*; "Operational History of the United Flour Mill Group," *A Supplement of the Bangkok Post*, May 28, 1979. などを参照のこと。
- (32) Metro Co., Ltd. ed., *Metro Group 1984*, pp. 20～21. なおメトロ・グループの倉庫業全般は、サワーンの義弟が取り仕切っている。
- (33) UFM 社の株主総会（85年4月26日）での報告によると、85年現在、UFM 社1社のみで国内の小麦粉市場の55%を支配していたといわれる。また、メトロの最後の競争相手であるレームトーン・サハガン・グループは、メトロ・グループ同様、バンコク銀行の支援を受けており、両者の間で熾烈な競争が生じる可能性はない。
- (34) UFM フードセンター社関係者からの聞き取り調査（バンコク、1987年10月）。

- (35) 商務省商業登記局所蔵企業ファイル, *Bangkok Steel Industry Co., Ltd. Bo. Cho. 393/2507*, 1964.
- (36) 当時のタイ系輸出商社の奨励政策については, Phunsin Chaloepong, "Borisat Kan-kha rawang Prathet [貿易商社]," Bangkok, Bank of Thailand, 1982.
- (37) "Metro Group of Companies: More Investments in Long-term Prospects," *300 Top Companies* (Business Review Supplement), September 1986, p. 46; Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Songkhram Khrang Sut-thai...", p. 39.
- (38) タピオカ部門への進出動機については, タイ・セントラルケミカル社関係者からの聞き取り調査 (バンコク, 1986年10月, 87年10月)。
- (39) 製造業を基盤とするタイ系企業集団の発展パターンについては, 末廣 昭「タイ系企業集団の資本蓄積構造—製造業グループを中心として—」(『アジア経済』第25巻第10号, 1984年10月) 参照。
- (40) 末廣・安田編『タイの工業化…』参照。
- (41) Metro Co., Ltd., ed., 前掲書 *Metro Group 1984*, pp.10~19.
- (42) メトロ本社関係者からの聞き取り調査 (バンコク, 1987年10月)。
- (43) Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Songkram Khrang Sut-thai..." p.42.
- (44) サワーン自身の述懐によると, クルンタイ銀行のタムチャイとは日本留学時代からの友人であり, 1975年に, 彼がクルンタイ銀行総裁になってから, 融資関係が始まった。なお, クルンタイ銀行からの融資の大半は, チャオプラヤー社の事業拡大につき込まれたといわれる。 *The Nation Review*, June 16, 1986.
- (45) もと日商岩井関係者からの聞き取り調査 (1987年10月)。
- (46) *Prachachat Thurakit*, Feb. 8, 1984, 前掲特集記事。
- (47) Ministry of Agriculture and Agricultural Co-operatives ed., *Agricultural Statistics of Thailand*, 1965年版, 1984/85年版より計算。
- (48) 同上統計書, 1965年版より計算。
- (49) 東北タイ, チー河流域におけるケナフの導入過程については, Suwit Thirasawat, 前掲論文, p. 62以下参照。
- (50) キャッサバの栽培・加工については, 日本貿易振興会『タイにおけるキャッサバ製品市場』, 1982年, 3~8ページ参照。
- (51) 筆者のコーンゲーン, ナコンラーチャーシーマー両県のチップ工場での聞き取り調査 (1983年3月) に基づく。
- (52) Ministry of Agriculture and Agricultural Co-operatives, *Agricultural Statistics in Brief, Crop Year 1985/86*, Bangkok, p.28.
- (53) 「ハード・ペレット」「ネイティブ・ペレット」の製造工程とその違いについて, 詳しくは日本貿易振興会, 前掲報告書, 38~42ページ参照。
- (54) 1980年, チョンプリー県の地場企業である Choburi Cast & Machinery Co., Ltd. が, ペレットタイザーの最初の国産化に成功し, 当時タピオカ輸出の最大手であっ

たスイヘンリー社がこれを設置した。また、メトロ・グループのチャオプラヤー社の場合には、西ドイツからベレッタイザーのサンプルを購入したのち、タイ・セントラルケミカル社の技術陣がその内製化に成功している。

- (55) 日本貿易振興会, 前掲報告書, 63, 67ページ。
- (56) 全飼料消費量のうち穀物飼料が占める割合は, 牛・水牛が10%であるのに対し, 豚が52%, 家禽が64%であった。しかも, 豚, 家禽の飼育数の占める割合は, ヨーロッパのほうがアメリカに比べはるかに高かったため, 穀物飼料に代わる代替品への関心は, ヨーロッパで高かった。手塚 真『世界の穀物飼料消費と穀物需給』, 国際農業交流基金, 1986年, 1~2ページ。
- (57) ECの輸入タピオカ製品に対する政策とタイからの輸出については, Yongyut Amatayakun, "Kan Chai Phalitphan Mansampalang nai Prachakhom Saetthakit Yurop [ECにおけるタピオカ製品の利用]," *Rai-ngan Saetthakit Rai-duan*, Bank of Thailand, January 1982, pp. 87~129; Sombun Siriphrachai, "Phattanakan Kan Song-ok Mansampalang khong Thai tangtae Lang Songkhram Lok Khrang thi 2 (2489-2525) [第2次大戦後のタイにおけるタピオカ輸出の発展過程: 1946~82年]," *Warasan Saetthasat Thammasat*, Vol. 5, No. 3, September 1987, pp. 5~80; Nelson, G. C., "Time for Tapioca, 1970 to 1980; European Demand and World Supply of Dried Cassava," *Food Research Institute Studies*, Vol. XIX, No. 1, 1983 (邦訳「キャッサバの時代, 1970—80年」, 『のびゆく農業』677号, 1984年12月)。
- (58) Nelson, 前掲邦訳論文, 第1表 (6ページ)。
- (59) インドネシアにおけるキャッサバ生産の実態については, 次の文献を参照。Falcon, Walter et al. ed., *The Cassava Economy of Java*, California, Stanford University Press, 1984。
- (60) タピオカ輸出に対する輸出数量制限, あるいは関税引上げがもたらす経済効果の評価については, タイの官僚, エコノミストの間でも意見が分かれ, 議論を呼んだ。代表的な見解としては, 次の文献がある。Ammar Siamwalla, "Kan Wikhro Rabop Kan Chatsan Khuota Mansampalang [タピオカ・クォータ制の分析]," *Warasan Saetthasat, Thammasat*, Vol. 5, No. 3, September 1987, pp. 81~100。
- (61) 1979年から現在に至るタピオカ政策の推移は錯綜を極めており, 本格的な研究は今後の課題である。比較的まとまったものとしては, Sombun Siriphrachai, 前掲論文 (p. 45以下) のほか, 次の文献がある。Prachachat Thurakit ed., "Rai-ngan Phiset: 10 Pi Bon Senthang Ankharu khara khong Mansampalang Thai [特集: タイ・タピオカの平たんでない10年の軌跡]," *Prachachat Thurakit*, April 8, 1987; 杉本健一「キャッサバ」(バンコク日本人商工会議所編『タイ国経済概況 1984—85年版』, バンコク, 1985年), 249~255ページ。
- (62) Prachachat Thurakit, April 8, 1987 前掲特集記事。
- (63) EC向けボーナス割当は, 当初, 非EC向け輸出1トン: EC向けクォータ1ト



ンの比率であったが、のち1.25トン：1トンの比率に変えられた。

- (64) Prachachat Thurakit, April 8, 1987 前掲特集記事。なお200万トンの上積みについては、ECに新たに加わったスペイン、ポルトガルの輸入分という主張もある。
- (65) *The Nation Review*, May 24, 1986.
- (66) NESDB ed., *Paen Phattana Saetthakit lae Sangkhom haeng Chat Chabap thi 6 Pho. So. 2530-2534* [第6次国家経済社会開発計画 1987—91年], 第7部第4章。例えば、「キャッサバの作付を減らし、ソルガムなどに転作させる」(227ページ)といった表現が見られる。
- (67) 日本貿易振興会, 前掲報告書, 98ページ以下; Sombun Siriphrachai, 前掲論文, p. 29以下。
- (68) 各企業の略史については, GTCC ed., *German-Thai Chamber of Commerce Handbook 1980*, Bangkok, 1980, pp. 113, 164, 270 参照。
- (69) タピオカの輸出・船積み形態の変化については, 日本貿易振興会, 前掲報告書, 111~116ページ; Sombun Siriphrachai, 前掲論文, p. 30以下参照。
- (70) ユーラシア社の設立経緯については, 日本貿易振興会, 前掲報告書, 103~105ページに詳しい。また, ユーラシア社の経営権が実質的にスンプアセン・グループに移った点については, Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Khwan Yinyai 'Soon Hua Seng'..." pp. 146~147.
- (71) 商務省商業登記局所蔵企業ファイル *Chao Phya Co., Ltd. Bo. Cho. No. Mo. 14, 1979*; "Beginning of A New Era : Chao Phya Co., Ltd., UMC International Corporation Ltd.," *A Supplement of Bangkok Post*, March 10, 1984.
- (72) MMC インターナショナル社関係者からの聞き取り調査 (バンコク, 1987年10月)。
- (73) Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Songkhram Khrang Sut-thai..." pp. 46~47.
- (74) この点サワーンは, ソ連との取引は完全な損失であり, 事業はあくまでタイのタピオカの需給バランスを維持するためと主張している。さらに彼は, 現行のボーナス割当制は, 非 EC 向け輸出1.25トンに対し, EC 向け輸出クォータ1トンであり, しかもクォータ使用の有効期限は180日間しかない, これでは非 EC 向け輸出を何ら奨励したことにならない, と厳しく政府を批判した。彼によれば, 最低, 比率は1 : 1, クォータの有効期限は270日間に改善すべきであり, さらに1 : 2の比率が望ましいと, 主張した。こうしたメトロ・グループの強気の態度は, 当然ながら非 EC 諸国へ輸出するだけの能力を持たない他のタピオカ輸出商の反発を招いたと伝えられている。"Metro Boss Bares His Soul," *The Nation Review*, June 16, 1986; "Special Issue: Metro Chief Outlines New Tapioca Export Strategy," *The Nation Review*, August 12, 1986. (ともに, サワーンがマスコミのインタビューに初めて応じ, 彼の思想と戦略を開陳した記事である)。
- (75) Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Songkhram Khrang Sut-thai..." p. 48. 出資

比率は、タイ側がメトロ本社、UMC社がそれぞれ25%ずつの50%、日本側が三井物産、MITSIAM（三井物産の現地子会社）がそれぞれ25%ずつの50%である。

(76) *Than Saetthakit*, October 12-17, 1987.

(77) "Phitpum 'Srikrungwattana Group' Chao Phraya Phutphon Raimai," *Prachachat Thurakit*, December 31, 1983; Wirat Saengthongkham, 前掲論文 "Songkhram Khrang Sut-thai....," pp. 48~49.

(78) *Far Eastern Economic Review*, August 20, 1987; September 4, 1986ほか。

(79) MMC インターナショナル社関係者からの聞き取り調査（バンコク，1987年10月）。