

グローバル化とコーポレート・ガバナンス  
- 米国、日本、東南アジアのケースをもとにして -  
タイを中心としたアジアのケース  
(「タイの金融制度改革と地場銀行の対応：タイ農民銀行とバンコク銀行」)

東京大学 末 廣 昭

1997年のアジア通貨・金融危機の出発点となったタイでは、危機後まもなくIMF・世界銀行の政策勧告を受けて、金融制度改革と企業改革に乗り出した。金融制度改革は、不良債権の定義の厳格化、自己資本の充実、貸倒れ引当金の積み増しなど、銀行経営の健全性に関する国際基準を適用すると同時に、中央銀行の監督機能の強化、銀行の経営体制の見直し（コーポレート・ガバナンスの強化）などを指示した。そして、不良債権処理と債務再構築の過程で、危機前に14行存在した地場の商業銀行は13行に減少し、うち4行が外国銀行へ事実上売却、4行が政府の管理銀行に再編され、「究極の所有主」が変わらなかったのは5行にとどまった。

一方、タイにおける金融制度改革をめぐる議論は、もっぱら新しく導入された制度や法律の紹介、不良債権処理の進捗状況の検討、外国銀行に買収された銀行の「その後」の紹介などに集中している。その半面、「究極の所有主」を変えなかった地場商業銀行5行が、じつは全商業銀行の預金や総資産の3分の2を依然として支配しているという重要な事実が軽視されている。同時に、金融制度改革の成否を占う、既存の大手地場銀行の危機後の動向、とりわけ自主的な経営改革についても、本格的な研究はなされていない。

企業改革においてもそうであったが、国際基準や「アングロ・アメリカ流」のコーポレート・ガバナンスの概念は、制度としては導入されたものの、その実効性は危機から時間がたつにつれ後退し、当初の目論見とは離れつつある。したがって、タイを初めアジア諸国における金融制度改革の今後を展望するためには、「外部からのガバナンス」の検討だけではなく、危機後に生き残った地場銀行の「内部からのガバナンス」(経営改革の実態)を明らかにすることが不可欠となる。

報告はこの点を念頭におき、タイ農民銀行とバンコク銀行という、危機後、まったく異なる対応を示した上位2行の動きを紹介することで、「内部からのガバナンス」がどのように進められているのか、検討してみたい。具体的には、経営組織の抜本的な再編、外国人の取締役会議・経営執行委員会への登用などを含めて、「オーナー支配銀行」から「ユニバーサル銀行」(通常のドイツ型銀行ではなく、欧米流の近代的銀行の意味)への脱却を図ろうとするタイ農民銀行の動きと、オーナー一族(会長、社長)に権限を集中させ、「オーナー支配銀行」の性格を強化することで、不良債権処理を強力に進めているバンコク銀行

の動きを対比させ、前者が必ずしも銀行としてのパフォーマンスがよいわけではない事実を指摘する。そしてこの事実に拠りつつ、「アングロ・アメリカ流」の制度改革が、アジア諸国において唯一の有効な方策ではないことを主張してみたい。