

# チナワット・グループ

— タイの情報通信産業と新興財閥 —

すえ ひろ あきら  
末 廣 昭

はじめに

- I タイ情報通信産業の発展
- II 情報通信産業と企業グループ
- III チナワット・グループの形成
- IV チナワット・グループの事業拡大と所有・経営
- V 産業構造の高度化と通信企業グループ

はじめに

テレコミュニケーション産業もしくは情報通信産業<sup>(注1)</sup>は、タイの諸産業のなかでも1980年代以降、もっとも急速な成長を遂げてきた産業である。この産業のなかには、通常の国内電話をはじめ、移動体電話（携帯電話）、無線呼び出し電話、ファクシミリ、衛星放送、衛星を利用した付加価値通信サービスなどが含まれる。広く考えれば、コンピュータ利用のさまざまなサービスも含めることができる。そして、この情報通信産業に一大帝国を築きつつあるのが、ここで紹介するチナワット・グループ(Shinawatra Group)であった<sup>(注2)</sup>。

情報通信産業の著しい発展は、タイの政治・経済・社会のあらゆる面に大きな影響を与えつつある。たとえば、1992年の4月、5月にバンコクで発生した大規模な反スチンダー首相運動と、その後に展開された民主化運動では、携帯電話、ファクシミリ、ケーブルTV、ビデオなどの新しい通信手段が、運動の拡大過程で決定

的な役割を果たした<sup>(注3)</sup>。新しい通信手段が今後の政治動向にますます重要な影響を与えることは、まず間違いない。

同様に、情報通信産業の発展は、タイ経済社会の主たる変動要因にもなっている。たとえば、タイのコンピュータ市場（ソフトウェアを含む）は、1990年の75億<sup>バツ</sup>から93年には221億<sup>バツ</sup>へと、約3倍に著増した<sup>(注4)</sup>。通信衛星を利用した付加価値通信サービスも、急速に伸びている。また、1986年に導入された携帯電話は、93年に40万台に増加し、96年には100万台を突破すると予測されている<sup>(注5)</sup>。

こうした発展は、言うまでもなく産業構造の高度化や経済のサービス化、オフィスのOA化を促す直接の契機になっている。同時に、無視すべきでないのは、新しい通信手段がタイ人の生活様式や価値観の転換、つまり「顔見知り社会」から「情報化社会」への転換をも促している点である。情報通信産業の検討を抜きにして、今日のタイ社会を語ることは到底不可能であろう。本稿が情報通信産業を取り上げる第一の理由は、ここにある。

一方、1980年代後半から登場するタイ系情報通信企業グループは、企業家精神の発揮だけではなく、政治交渉力、資金調達力、技術ノウハウの蓄積、外国通信企業との提携など、さまざまな条件を結合するなかで発展を遂げてきた。

しかも、同業他社との「戦略的事業提携」に見られるように、彼らは従来の華人系財閥（ファミリービジネス）とは異なる発展パターンを示しつつある<sup>(注6)</sup>。タイ系財閥の変容を考える上でも、情報通信産業の検討は不可欠であろう。これが、同産業を取り上げるもうひとつの理由である。

以上の関心から、本稿の第I節では、まず情報通信産業の現状を概観し、その発展の契機になった「コンセッション方式」の導入、つまり事業の民間委託の経緯を紹介する。次いで第II節では、同産業の発展を担う通信企業グループを析出し、さらに第III節と第IV節では、同上のグループのなかでもっとも急速に成長を遂げているチナワット・グループの形成・発展過程と所有・経営の特徴を、それぞれ明らかにする。最後に第V節では、彼らの事業拡大に見られる問題点を、タイにおける技術集約産業の発展の見通しと関連させて論じてみたい。

(注1) テレコミュニケーション産業(telecommunications industry)は、通常、電気通信産業と訳されるが、本稿ではコンピュータ機器の設置やシステム設計も含めて、「情報通信産業」の言葉を採用した。

(注2) チナワット・グループは、英語ではShinawatra(シナワトラ)と表記されるが、ここではタイ語の発音にしたがって「チナワット」で統一した。そのため、人名の場合には、チナワットをChinawatに統一してある。ただし、英語企業名は商務省商業登記局の登記名(Shinawatra...)に従った。

(注3) この点については、末廣昭『タイ——開発と民主主義——』岩波新書 岩波書店 1993年 第6章を参照。

(注4) タイにおけるコンピュータ産業の現況については、次の報告を参照。Kitti Witchuroj, "The Computer Industry," *Bangkok Bank Monthly Review*, vol. 34, no. 10, Oct. 1993, pp. 22-25.

(注5) Advanced Info Service Public Co., Ltd.

の内部資料。

(注6) タイ系財閥の発展パターンについては、次の文献を参照。末廣昭「タイの企業組織と後発的工業化——ファミリービジネス試論——」(小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』研究双書435 アジア経済研究所 1993年)。

## I タイ情報通信産業の発展

### 1. 1980年代以降の発展

狭義の情報通信産業つまり電気通信事業は、通常、次の3つに区分される。(1)基幹かつ一般通信事業(電話、テレックス、伝送サービスなど)、(2)基幹かつ特定通信事業(携帯電話、無線呼び出し電話、無線データなどに代表される移動体通信サービスや、空港・港湾での特定通信サービス)、(3)付加価値通信サービス(通信衛星を利用した画像、音声、データの蓄積・処理サービス)の3つがそれである<sup>(注1)</sup>。

最近注目を浴びているのは(3)であるが、電気通信事業の基本となるのは(1)、なかでも電話事業である。しかも、電話の普及率は電気通信事業の発展の度合だけでなく、各国の経済水準を示す指標ともなる。そこで、アジア諸国・地域の電話普及率の推移をまず見ると、表1のとおりであった。表から分かるように、アジア域内の電話普及状況は、「先進地域」である日本・アジアNIEsと、「後発地域」であるASEAN加盟国・中国の2つに、大別することができた。同じ傾向は、他の電気通信事業においても、ほぼ確認することができる<sup>(注2)</sup>。

タイは両者のうち「後発地域」に属する。1990年現在の電話普及率は、100人当たり2回線(総数170万回線)であり、日本やシンガポールの約20分の1、韓国の15分の1の水準でしか

表1 アジアにおける人口100人当りの電話加入者回線数 (1980~90年)

国・地域	1980	1984	1986	1988	1990
日本	33.13	36.67	37.07	39.27	42.66
韓国	7.34	14.09	18.42	24.68	31.58
台湾	13.00	20.70	23.27	26.72	30.87
香港	24.86	30.21	33.01	37.55	42.70
シンガポール	21.68	29.20	31.94	34.54	38.20
マレーシア	2.95	5.55	6.44	7.34	8.90
タイ	0.79	1.03	1.66	1.83	2.09
フィリピン	0.87	0.90	0.88	1.02	0.99
インドネシア	0.25	0.33	0.40	0.47	0.74
中国	0.44	0.53	0.62	0.79	0.87

(出所) 『野村アジア情報』1992年9月号 22ページ。

表2 タイにおける電気通信事業の推移 (1969~93年)

項目	1969	1980	1988	1990	1992	1993*
電話 (1000回線)						
首都圏	74	315	947	1,126	1,354	1,572
地方	33	108	439	559	812	920
合計	108	423	1,386	1,685	2,166	2,493
長距離電話 (回線数)	...	4,210	54,010	61,729	122,758	...
国際電話 (1000回)	...	...	11,090	25,510	40,210	...
携帯電話 (加入者数)	...	...	17,600	74,700	273,200	414,000
無線呼び出し電話	...	...	...	90,000	260,000	370,000

(出所) Tara Siam Business Information Ltd., *Thai Telecommunications Industry 1993/94* (Bangkok, 1993), pp. 259-264より筆者作成。

(注) \*1993年5月時点の数字, ただし携帯電話は93年末の数字。...は不明。単位以下切捨て。

かった。当時のタイの1人当たり国民所得は、シンガポールの9分の1、韓国の4分の1であったから、タイにおける電話普及率は相対的に低かったと言える。しかも注意すべきは、1980年代後半に生じた投資ブームと経済拡大に伴って、タイでは電話需要が急増したにもかかわらず、供給の方がこれに歩調を合わせることができなかったという事実である(表2の国内電話の敷設状況、参照)。そのため、タイ政府は次のような2つの措置をとった。

ひとつは、電話以外の通信手段に対する規制の大幅な緩和である。具体的には、民間企業による無線呼び出し電話や携帯電話の運営を認め、不足する電話を補完する方針をとった。他方、バンコク首都圏の場合には、異常なまでの交通渋滞が移動体通信サービスやファクシミリの発達を独自に促す契機になった点も重要である。その結果、電話以外の通信手段は、表2が示すように急速に普及していった。その普及がいかに速かったかは、たとえば、1993年現在の携帯

電話の普及率（1000人当り）が、日本の13台、韓国の6.6台に対し、タイではすでに5.4台に達していることから窺い知れる。なお、1996年には10台を超えることが推測されている（注3）。

さてもうひとつは、政府による大規模な電話増設事業5カ年計画の策定である。すなわち、政府は1991年10月から始まる「第7次経済社会開発5カ年計画」に合わせて、電話を向こう5年間の間に、計300万回線増設する計画を打ち出した。予定どおり実施されると、1996年には全国で610万回線、100人当り10回線の普及率が実現する。さらに、1996年10月から始まる「第8次5カ年計画」でも、政府は600万回線の増設を行ない、2001年には全国で1210万回線、100人当り18回線の普及率（内訳：バンコク首都圏56回線、地方12回線）を目指していた（注4）。

ところで、今回の「増設事業5カ年計画」の大きな特徴は、これまで国営企業、つまりタイ電話公団（TOT）やタイ通信公団（CAT）が独占してきた電話設備の設営と運営を、期限つきながらすべて民間企業に委託した点にある。この点は、先に述べた電話以外の通信手段においてもまったく同じであり、換言すれば、タイの情報通信産業の発展は、当該事業の民間への委託——コンセッション方式の導入——を、決定的な契機としていた。

## 2. コンセッション方式とBOT方式

アジア諸国の情報通信産業は、経営主体に着目すると、次の3つの形態に整理することができる。①国営・公企業もしくは政府による直営方式、②民間企業による運営方式、③政府・公企業が事業運営を民間に一定期間委託する方式、の3つがそれぞれである（注5）。

従来、情報通信産業の運営は、(a)公共性が高

く市場原理になじまないこと、(b)国防・軍事と密接な関係にあり機密性が高いこと、(c)設備・機器の設営に巨額の投資が必要なため、民間企業の参入が困難なことなどの理由から、軍・政府による直営が望ましいと考えられ、事実そのように運営されてきた（①の方式）。ところが、政府資金の不足にもとづく事業の遅滞や国営企業の非効率なサービスに対する国民の批判が一方で生じ、他方では民間企業の側でも、成長の著しい通信事業に対する規制緩和や民営移管を望む声が高まってきた。その結果、アジア諸国では、1980年代後半からほぼいっせいに、電気通信事業の運営主体の見直しと再編が始まっている（注6）。

たとえば、マレーシアでは、1987年に政府通信局の事業をマレーシア・テレコム社が引き継ぎ、90年末には株式を一般に公開した。インドネシアでも、1991年から国内通信事業をPTテレコム社（政府100%出資）に移管し、株式の一部公開が計画されている。民営化という点で言えば、もっとも進んでいるのはシンガポールであろう。同国は1992年に、通信事業のすべてをシンガポール・テレコム社に移管し、93年には同社の民営化に踏み切った。同社は現在、欧米・アジアを中心に、海外事業も積極的に展開している（注7）。

これに対して、民営化方式と異なる方針（③の方式）をとっているのがタイである。つまり、政府（国営企業）が一定期間、特定通信事業の運営を民間に委託し、その期間中は受託者の排他的運営権を保証する。他方、受託企業は契約に従って、収入の一定比率もしくは一定金額を政府（国営企業）に納入する、という方式がそれであった。こうした方式は、タイでは通常サ

表3 タイ情報通信プロジェクトのコンセッション一覧 (1986~93年)

事業内容	委託機関	受託企業 (企業グループ)	契約年	契約期間 (年)	契約条件 (国庫納付金)
無線呼び出し電話 (ポケットベル)	CAT	Pacific Telesis	1986	10	粗収入の33%納付
	TOT	Shinawatra Paging (Shinawatra Group)	1989	15	粗収入の25~40%納付
	TOT	Percom Service	1989	15	粗収入の25~40%納付
	TOT	Hutchison Telecommuni- cations	1990	15	粗収入の25~46%納付
	TOT	Fonepoint (Thailand) (Shinawatra, CP, UCOM)	1990	10	粗収入の15%納付
	TOT	Worldpage (UCOM Group)	1993	15	粗収入の41%納付 計15億パーツの最低納付
通信衛星を通じた 付加価値通信サー ビス (データ, 音 声, 画像)	PTD	Samart Telecoms (Samart Group)	1988	15	粗収入の5%納付
	PTD	Compunet (Bangkok Bank)	1988	15	粗収入の5%納付
	TOT	Shinawatra Datacom (Shinawatra Group)	1989	10	粗収入の10~15%納付
	TOT	Acumen (Jasmine Group)	1991	15	粗収入の17~25%納付
	CAT	Thai Skycom	1992	15	粗収入の23.5%納付 8億パーツの保証金
携帯電話	TOT	Advanced Info Service (Shinawatra Group)	1990	20	粗収入の15~30%納付 131億パーツの保証金
	CAT	Total Access Comm. (UCOM Group)	1991	15	粗収入の12~25%納付 90億パーツの保証金
電話回線事業 (首都圏)	TOT	TelecomAsia (CP Group)	1991	25	粗収入の16%納付ほか
電話回線事業 (地方)	TOT	Thai Telephone & Tele- communication	1992	25	粗収入の43%納付ほか
通信衛星打上げ	MOTC	Shinawatra Satellite (Shinawatra Group)	1991	30	最低14億1500万パーツの 納付
長距離無線	CAT	United Communication Industry (UCOM Group)	1992	15	サービス料の9~16%納 付
	TOT	Radiophone (CP, Jasmine)	1992	15	粗収入の25~28%納付
ビデオテックス	TOT	Lines Technology (CP Group)	1993	15	粗収入の15~25%納付

(出所) Tara Siam Business Information Ltd., *Thai Telecommunications Industry 1993/94* (Bangkok, 1993) / *Nation*, 1 Mar. 1993 / *Prachachat Thurakit* [国民の実業], 16-19 Aug. 1992.

(注) TOT: タイ電話公団, CAT: タイ通信公団, PTD: 郵便電信局, MOTC: 運輸通信省。

ムパターン (samphathan), もしくは「コンセッション方式」と呼ばれている。

コンセッション方式は、発展途上国のインフラ整備に最近導入されている BOT (build-operate-transfer) 方式とよく似ている。政府に代わって、民間企業が設備・機器の設営を行ない (build), 事業を運営し (operate), 契約期間が完了すると設備や事業運営権を政府に返還する (transfer) というやり方は、タイでも同じだからである。事実、タイのコンセッション方式を BOT 方式とみなす人も多い。

しかし、契約の内容や具体的なプロセスを検討すると、両者の間には少なからぬ違いを見いだすことができる<sup>(注8)</sup>。たとえば、すぐあとで紹介する電話事業の場合には、民間の事業受託者 (concessionaire) が設備を建設し、これが完了した段階で電話サービスや交換器の所有権をタイ電話公団 (TOT) に譲渡する。この点では BOT 方式 (より正確には BTO 方式) とほぼ変わりはないが、事業受託者は契約期間中は、TOT が所有する既存の電話設備の更新・近代化にも責任を負うという付帯条件がついていた。

また、タイ発電公団 (EGAT) が計画している発電事業の民営化構想では、民間企業が設備を建設・運営して、電力を EGAT に売却する BOS 方式や、民間企業は設備だけ建設して、EGAT が事業の運営を担当する BOO 方式といった新しい仕組の提案もなされている<sup>(注9)</sup>。したがって、タイでサムパターンと呼んでいる「コンセッション方式」は、BOT を含むより広い概念と理解すべきであろう。

タイの情報通信産業の急速な発展は、じつはこの「コンセッション方式」の導入と深く関係していた。そこで、この点を確認するために作

成したのが表3である。同表には、1986年から93年までに認可された通信事業の全コンセッションが、事業内容別、委託機関別に整理してある。表が示すように、コンセッションの第1号は、1986年5月に、無線呼び出し電話事業 (PA CLINK の名前で知られる) に与えられた。受託者はチナワット・グループとアメリカのパシフィック・テレシス社 (Pacific Telesis Co., Ltd.) の合弁企業であり、契約期間は10年間、条件は収入の3分の1を政府 (タイ通信公団) に納入するというものであった<sup>(注10)</sup>。

ただし本格的な展開は、チャートチャーイ政権 (1988~91年) のもとで、モントリー (Montri Phongphanit) 運輸通信大臣が、この方式を積極的に採用してからと言えよう。実際、付加価値通信サービス (1988年) や全国電話増設事業 (90年=後述)、携帯電話事業 (90年)、通信衛星打ち上げ (91年)、長距離無線事業 (92年) などは、いずれも同政権の時代に実施されるか検討された。1994年現在、まだコンセッション方式が導入されていないのは、タイ通信公団 (CAT) が管理する「国際電話事業」だけと言っても過言ではない。

それでは、コンセッション方式による民間委託の特徴と問題はどこにあるのか。また、コンセッションを政府から獲得した企業・企業グループは誰であったのか。以下ではタイ電話公団 (TOT) の電話回線事業を事例に、具体的に検討してみたい。

### 3. 全国電話回線事業

タイ国内の電話通信事業は、「電信電話法 (1934年)」の制定以来、郵便電信局の管轄下に置かれ、1954年にタイ電話公団 (TOT) が分離独立してからは、同公団がこれを一元的に統轄し

てきた。通信機器の輸入・販売に長く従事してきたUCOM社(United Communication Industry Co., Ltd.)が、かつて電話事業の一部請負を打診した時にも、同公団は「民間委託はありえない」と明確に回答している(注11)。

ところが、1988年に発足したチャートチャイ政権は、方針を180度転換する。経済拡大を方針として掲げる同政権は、産業インフラの充実と重化学工業化を、政府資金や借款ではなく、民間資金の積極的な導入で実現しようとしたからである。そうした政策のひとつが、大規模な電話増設事業の民間委託であった。

新方針は1989年に公表され、90年初めに、首都圏200万回線、地方100万回線の事業に対する公開入札が行なわれた。この時入札に参加したのは、①スウェーデンのLM・エリクソン社(Telefonaktiebolaget LM Ericsson) = 古河電気工業連合、②フランスのアルカテル社(Alcatel CIT)、③日本のNTT社 = NEC = 三井グループ連合、④日本のトーメン = アメリカのナイネックス社(NYNEX Network Systems: ニューヨークの電話会社) 連合、⑤タイのCPグループ = イギリスのBT社(British Telecom Corp.) 連合の5グループである(注12)。顔ぶれを見る限り、世界の主だった通信企業のすべてが入札に参加している。

入札の最終段階に残ったのは、④のトーメン = ナイネックス社連合と、⑤のCPグループ = BT社連合の2つであった。前者は地方の100万回線事業だけを申請し、請負条件は契約期間20年間、電話収入の20%をタイ電話公団に納入するというものである。他方、CPグループ = BT社連合は、首都圏と地方の双方に申請し、契約期間は同じ20年間、政府納入比率はそれぞれ15.5%と21.5%という案を提示した(注13)。そし

て、1990年9月13日に、タイ電話公団の理事会で、CPグループ = BT社連合に全事業を委託することが決定された。

この時の決定によると、CPグループとBT社の合弁企業であるCPテレコム社(CP Telecom Co., Ltd.)は、総額1500億 $\text{฿}$ (当時、9000億円)の投資を行ない、1996年までに300万回線の電話網を設営し、向こう25年間の事業運営を独占する。その代わり、首都圏事業については収入の16%、地方事業については収入の22%を政府に納入する。電話交換器の設営は、アメリカのAT&T社が担当するというものであった(注14)。1500億 $\text{฿}$ の投資予定額は、民間投資としてはタイ史上桁違いの規模であり、事業着手にあたって政府が要求した保証金も、計15億 $\text{฿}$ という未曾有の巨額に上った(注15)。

ところが、この決定はその後1年間にわたって、さまざまな紛糾を引き起こす。まず、「今回の選定は、電話事業を統轄するタイ電話公団と運輸通信省の管轄事項であって、閣議での審議は不要である」と主張したモンリー運輸通信大臣に対して、多くの批判が他の閣僚や経済関連官庁から寄せられた。そのため、9月18日の閣議でいったん仮承認を得たものの、最終決定までには至らなかった。最終決定をみたのは、3週間後に開かれた閣議の場である。

この閣議(10月8日)では、審議のすべてが電話問題に費やされた。この時の審議で最大の争点になったのは、既存の「タイ電話公団設置法」に照らして、収入・利益を民間企業と分益する方式が妥当かどうかの判断であった(注16)。つまり、国営企業が管理する公益事業を全面的に民間に委託する方針に対しては、なお強い懸念が表明されたのである(注17)。逆にこの時の閣

議で、コンセッション方式を基幹通信事業である電話に適用したことは、その後の通信事業全般の民間委託を促す、決定的な転機になったと言える。

なおこれとは別に、水面下ではあったが、巨額のプロジェクトの利権をめぐる、政党政治家や軍指導者の間でさまざまな駆け引きがなされていたことも無視できない(注18)。事実、CPグループの落札が公表されるや、巨額の政治献金が首相や運輸通信大臣、タイ電話公団役員のもとに流れたという疑惑が取り沙汰された。そしてこの汚職疑惑は、翌1991年2月に勃発する軍事クーデタの遠因のひとつになっていくのである(注19)。

クーデタを実施した軍は、その政治的意図を隠べいし、同時に自らの行動を正当化するために、チャートチャーイ前首相をはじめとする閣僚の不正蓄財を厳しく非難した。当然ながら、その非難の対象のなかには、今回の電話事業の決定も含まれていた。一方、新たに任命されたアーナン首相も、「汚職追放、競争原理の導入」を方針に掲げたから、電話回線事業再検討委員会(1991年4月)を発足させ、首相自らがその委員長に就任した。その結果、CPテレコム社と政府の間では、熾烈な政治的綱曳きが展開されるが、結局、1991年8月2日に、次のような合意によって、最終的に妥結するのである(注20)。

(1) CPグループの事業は首都圏200万回線に限定し、1グループによる独占を排除する。地方事業については改めて入札を行なう。

(2) CPグループは、25年間の契約期間中は、他のいかなる電話事業にも参加しないことを約束する。

(3) 首都圏事業の収入の16%のほか、計

700億 $\text{B}$ の利益を別途、政府に納入する。

(4) タイ電話公団がすでに所有・運営する電話設備の更新・近代化に対しても、CPグループは30億 $\text{B}$ ~40億 $\text{B}$ の追加投資を行なう。

この政治交渉の過程で、CPグループの電話交換業務を担当する予定だったイギリスのBT社は、先行きの見通しの暗さから撤退を決定する。代わりに、アメリカのナイネックス社が資本参加を申し出、新たにテレコムエイシア社(TelecomAsia Corp.)をCPグループとの合弁で設立した。また、投資計画は675億 $\text{B}$ に縮小、電話交換機の発注先もAT&T社のほか、ジーマンス社、NEC社に拡大することになった(注21)。

以上の妥結案を受けて、1991年10月末には、地方電話回線事業の再入札方針が早くも公表された。この時名乗りでた企業や企業グループの数は、国内外合わせて計32に達する。電話事業が、いかに民間企業にとって魅力的であったかが分かるであろう。ただし、翌1992年3月の入札時に、実際に詳細な事業計画案と保証金を提出できたのは、①SGテレコム・グループ(スウェーデン・テレコム社とセントーン米輸出グループの合弁)、②タイのB・グリム社(B. Grimm & Co., R.O.P.)=ジーマンス社連合、③チナワット・グループ=AT&T社連合、④タイのロックスレイ社=日本のNTT社連合の4グループのみであった(注22)。

このうち、③のチナワット・グループ=AT&T社連合と④のロックスレイ社=NTT社連合が最後まで争い、最終的にはロックスレイ社の連合が、25年間の契約期間、事業収入の43.1%を政府に納入することで落札した。投資総額は計400億 $\text{B}$ 。ロックスレイ社が中心となって、



ジャスミン・グループ(タイ系)、NTT社などと合弁で新たにTT&T社(Thai Telephone & Telecommunication Co., Ltd.)を設立し、日本のNTT社が電話サービス事業を担当する。また電話交換器は、スウェーデンのLM・エリクソン社とフランスのアルカテル社に発注することが決まった(注23)。

以上の経緯を見る限り、情報通信産業に進出を果たした、もしくは果たしうるタイ系企業には、いくつかの条件が不可欠であることが判明する。

その第1は、情報通信産業が「コンセッション方式」に委ねられたことにより、この分野を管理してきた政府(国営企業)や軍(国軍は通信機器の最大の需要者でもある)と密接な関係を持っているかどうか、さらに政府との交渉力を有しているかどうか、重要な要件になったことである。この点は、次節で改めて検討することにしたい。

第2は、情報通信事業の受託・請負が、巨額の投資資金と信用力を必要とすることである。つまり、実際に投資する金額が大きいだけでなく、入札前後にも巨額の保証金や事業着手証拠金の提出が必要であった。そのため、巨大財閥であるCPグループやタイ農民銀行を背後に持つロックスレイ・グループなどが、入札において優位に立つことになった。ただし、表3や後出の表4が示すように、通信産業に特化してきたベンチャー企業も、この分野には多数見られる。この点をどう考えたらよいのか、次節で考えてみたい。

第3は、情報通信産業への進出が、先進国の通信企業との「連合」や技術提携の形をとって実現している事実である。情報通信産業は、今

日、半導体産業などと並んでもっとも技術革新の激しい世界である。したがって、欧米企業の協力なしに、タイ系企業が単独でこの分野に進出することは不可能であった。換言すれば、ベンチャー企業であっても、先進国の通信企業と緊密な関係を持ってきた企業は、情報通信産業へ参入する道が開かれているのである。

そこで以下では、主要通信事業のコンセッションを取得したタイ系企業グループを取り上げ、その特徴について概観を与えることにしたい。

(注1) 大川将・手柴正気「発展するアジアのテレコム産業(上)——高度化をすすめるNIEs——」(『野村アジア情報』1992年9月号)25ページ。

(注2) 東南アジア諸国の電気通信事業の現状については、同上論文のほか、次の文献を参照。大川将・手柴正気「発展するアジアのテレコム産業(下)——積極的な開発を進めるアセアン諸国、中国——」(『野村アジア情報』1992年11月号)／前田弘章・花嶋宏「東南アジアにおける通信産業の動向」(『環太平洋ビジネス情報RIM』〔さくら総合研究所〕1992年4号 通巻19号)／“Special Report: Telecommunications Revolution, Asia Speeds along the Information Highway,” *Far Eastern Economic Review*, 7 Apr. 1994, pp. 36-50.

(注3) Advanced Info Service Public Co., Ltd., *Annual Report 1993*(Bangkok, 1994), p.12. 因みに、他のアジア諸国の1993年現在の携帯電話普及率(1000人当り)は、香港が41.4台、シンガポールが37.0台、マレーシアが12.5台、フィリピンが0.8台であった。

(注4) Tara Siam Business Information Ltd., *Thai Telecommunications Industry 1993/94* (Bangkok, 1993) (以下、Tara Siam, *Thai Telecommunications* として引用する), p. 68.

(注5) 大川・手柴「発展するアジアの……(上)」23ページ 表2に、国・地域別の主要電気通信事業の運営方式と今後の方針が、一覧で示されている。

(注6) フィリピンのみは、当初から民間企業であるフィリピン長距離電話会社(PLDT)が、電気通信事業を担当してきた。

(注7) 大川・手柴「発展するアジアの……(上)」29ページ 表4／「特集 シンガポール・テレコムの主な

海外事業」(『日経産業新聞』1994年1月4日)。

(注8) タイの電力、通信、首都圏交通網における「民営化方式」の形態については、次の報告が参考になる。河森正人「民営化政策の進展」(アジア経済研究所「国別経済協力研究報告書 タイ」1993年)171~199ページ。

(注9) 同上論文 181ページ。

(注10) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 56-57/“Telecom Gears for New Era,” *Nation*, 1 Mar. 1993.

(注11) UCOM社の社長ブンチャイの発言。“Poet-tua Bunchai Bencharongkun: Boss Yak Telecom ‘UCOM’” [巨大テレコム企業「UCOM」の総帥、ブンチャイ・ベーンチャロングン、自らを語る], *Transport & Communications* (タイ語月刊誌), Aug./Sept. 1991, p. 71.

(注12) “B150,000m Phone Goes to Single Consortium,” *Bangkok Post*, 14 Sept. 1990.

(注13) *Nation*, 19 Sept. 1990.

(注14) *Bangkok Post*, 14 Sept. 1990.

(注15) 正確には、1990年5月の事業計画案提出時に10億<sup>バーツ</sup>の保証金(銀行の裏書)を提出し、さらに契約調印時に着手証拠金として5億<sup>バーツ</sup>(同上)の提出が義務づけられた。

(注16) *Nation*, 4 Oct. 1990/*Ibid.*, 10 Oct. 1990.

(注17) 表向きは国家収入の減少や公益事業に対する政府の権限の低下が問題にされたが、より大きな理由が、国営企業の理事ポストを支配する軍・政治指導者たちの、民間委託に伴う利権の縮小に対する危惧に端を発していたことは明らかである。

(注18) “Korani Thorasap 3 Lan Lekmai Yok Sut-thai Songkhram ‘Khao-loe’” [300万回線電話事業問題、噂の最終決着], *Matichon Sutsapda* [週刊マティション], vol. 11, no. 564, 23 June 1991, pp. 20-21. なお、クーデタを断行した軍(国家平和秩序維持評議会)が、電話回線事業をめぐる汚職疑惑を迫りながら、CPグループの権利を「白紙撤回」に持ち込まなかったのは、クーデタの実行者のひとりであるイッサラポン・ヌンパクディ陸軍大将(当時、第一管区軍司令官、国家平和秩序維持評議会副議長、タイ電話公団総裁)の妹ニッタヤーが、CPグループの総帥タニン・チアラワーノンの親戚であるチャートチャーイと結婚しているからだという説もある。

(注19) もちろん1991年のクーデタは、電話回線事業をはじめとする政治汚職への反発だけから生じたわけではない。その背景については、末廣「タイ——開発と民主主義——」第3章、参照。

(注20) “Phone Deal Gives Govt. BT 70bn,” *Nation*, 3 Aug. 1991.

(注21) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 80, 175-178.

(注22) *Phu Chatkan Raiduan* [月刊誌・支配人], vol. 9, no. 103, Apr. 1992, p. 7.

(注23) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 80, 207.

## II 情報通信産業と企業グループ

### 1. タイ通信企業グループの類型

情報通信産業を基盤とするタイ系企業もしくは企業グループは、現在、10近く存在する(注1)。これらを発展パターン別に見ると、次の3つに分類することができる。

(A) 従来から通信機器の輸入・販売、あるいは修理に携わり、当該分野の知識、エンジニアリングの蓄積が一定程度ある企業もしくはグループ。具体例としては、サーマート・グループ(Samart Group)、UCOMグループ(UCOM Group)、IEC社(International Engineering Co., Ltd.)などを挙げるができる。

(B) もともとはコンピュータ関係の販売・システム設計に携わってきたグループ。本稿で紹介するチナワット・グループはその典型であるが、そのほかにジャスミン・グループ(Jasmine International Group)、サハウィリヤーOA機器グループ(Sahaviriya OA Group)、ロックスレイ・グループ(Loxley Group)なども、このタイプに含めることができる。

(C) 既存の財閥で、事業多角化の一環とし

表4 タイにおける情報通信産業と主要企業グループ (1993年現在)

グループ名	設立年	企業名 (出資企業)	出資比率	合併相手(出資比率)	事業内容
Shinawatraグループ*					
CPグループ	1989	Fonepoint (Thailand) (Bangkok Feedmill)	27%	Shinawatraグループ (36%) UCOMグループ (27%)	無線呼び出し電話
	1990	TelecomAsia Corp.	85%	NYNEX Network Systems (15%) : 米	首都圏電話回線事業 (200万回線)
	1991	Telecom Holding	100%		情報通信産業への投資
	1991	Radiophone (Telecom Holding)	60%	Jasmineグループ (40%)	長距離携帯無線
	1992	Orient Telecom & Technology (Chia Tai International Communication)	25%	中国政府出資企業	通信衛星の打ち上げ (1994年)
	1993	Lines Technology (Telecom Holding)	90%		ビデオテックス
...	Com-Link (Telecom Holding)	20%		長距離鉄道無線	
Jasmineグループ	1982	Jasmine International	93%		コンピュータ機器の設営販売
	1984	Siam Teltech	...		通信機器の販売サービス
	1988	Acumen	96%		付加価値通信サービス
	1991	Radiophone (Jasmine International)	40%	CPグループ (60%)	長距離携帯無線
	1992	Thai Telephone & Telecommunication (Jasmine International)	20%	Loxleyグループ (34%) NTT (20%) : 日本	地方電話回線事業 (100万回線)
Samartグループ	1975	Samart Engineering	100%		テレビアンテナ製造・修理
	1986	Samart Telecoms	60%	OTC International (40%) : オーストラリア	付加価値通信サービス
	1988	Samart Satcom	80%	Shinawatraグループ (20%)	パラボラアンテナ製造販売
	1989	Samart Corp.	100%		情報通信産業への投資
	1992	Cambodia Samart Communication	...	カンボジア政府	カンボジアでの携帯電話事業
UCOMグループ	1980	United Communication Industry (UCOM)	93%	CPグループ (6%)	通信機器の輸入販売 (モトローラ社の一手販売)
	1989	Total Access Communication	56%	CPグループ (10%)	携帯電話事業
	1989	Fonepoint (Thailand)	27%	CPグループ (27%) Shinawatraグループ (34%)	無線呼び出し電話
	1991	Worldpage	100%		無線呼び出し電話
Loxleyグループ	1990	Thai Skycom	40%	Thanayongグループ (60%)	衛星利用の通信サービス
	1992	Thai Telephone & Telecommunication	34%	NTT (20%) : 日本 Jasmineグループ (20%)	地方電話回線事業
Srifuengfung=Bangkok Bank	1986	Compunet Corp.	30%	Cable and Wireless plc (40%) : イギリス	付加価値通信サービス

(出所) Tara Siam Business Information Ltd., *Thai Telecommunications Industry 1993/94* (Bangkok, 1993) / *Khu Khaeng* [競争者], 23 Feb. 1991 / Sakkarin Niyomsilpa, "From Monopoly to Regulated Competition: The Political Economy of Telecommunications Policy in Thailand," mimeographed, Nov. 1992.

(注) \*チナワット・グループについては、表6参照。…は不明。

て新たに情報通信産業へ進出したグループ。巨大なアグリビジネスを率いるCPグループ、タイ最大の不動産財閥であるタナヨン・グループ(Thanayong Group)、金融コングロマリットのバンコク銀行グループ(Bangkok Bank Group)などがこれに該当する。

グループの主要傘下企業(情報通信関係のみ)は表4に示したとおりである。以下では主なグループについて簡単に紹介しておきたい。

ウィライラック一族が率いるサーマート・グループは、テレビ・アンテナの製造・設営(1962年)から事業を開始したグループである(注2)。その後、サーマート・エンジニアリング社(Samart Engineering Co., Ltd.: 1975年)を設立、1981年からは陸軍放送局向けにパラボラアンテナの製造を開始して、この分野のパイオニアとなった。また、オーストラリアの国営通信会社OTC社(Overseas Telecommunication Commission)と合併でサーマート・テレコムズ社(Samart Telecoms Co., Ltd.: 1986年)を発起し、衛星を利用した付加価値通信サービスの分野にも進出している。なお、1993年現在の傘下企業数は8社。グループ全体の持株会社で、通信機器の設営を行なうサーマート社(Samart Corporation)は、1993年3月に株式公開会社として上場を認可された。

一方、UCOMグループは、アメリカのモトローラ製品の一手販売代理店として成長を遂げてきた通信機器グループである。同社は、1960年代から警察局に無線機を納品し、のちには通信機器全般を国軍最高司令部や海軍、空軍にも納めて、軍・警察との結び付きを強めた(注3)。UCOMグループの主要事業は、モトローラ社の携帯電話の輸入販売(Total Access Communi-

cation Co., Ltd.)であるが、同時に「ワールドページ」の名前で知られる無線呼び出し電話(ポケットベル)の事業にも進出している。さらに将来は、衛星を利用した付加価値通信サービス、PCN事業(Personal Communication Network)、通信衛星の打ち上げにも進出する計画を持つ。1993年現在のグループの傘下企業数は10社。傘下企業のなかには、損害保険、冷凍倉庫、不動産事業も含むが、主力はあくまで情報通信産業である(注4)。

以上2つのグループは、通信機器の輸入販売や製造から事業を興したグループであった。これに対して、チナワット・グループと同様、コンピュータの設営・保守サービスから出発したグループが、ジャスミンである(注5)。同グループは、アディサーイ・ボッタラミック(Adisai Bottharamik, 工学博士)を中心とする複数のタイ人エンジニアが1970年代に設立した2つの会社を軸に、コンピュータの販売・設営、システム設計を手掛けてきた(注6)。その後、1988年には付加価値通信サービスに進出し(Acumen Co., Ltd.)、91年にはCPグループと共同で長距離無線の分野にも進出を果たしている(注7)。彼らは、さきに紹介した地方電話100万回線事業にも、ロックスレイ社と共同で参加している。

ロックスレイ・グループは、通信機器の販売とコンピュータ・サービスの両方の事業から、ケーブルTV(Thaisat Ltd.)、無線呼び出し電話(Loxley Pagephone Co., Ltd.)、地方電話回線事業(Thai Telephone & Telecommunication Co., Ltd.)へと進出したグループである(注8)。したがって、さきの分類では(A)と(B)の双方のパターンに所属するが、同時に(C)の特徴も備えていた。というのも、同グループはタイで最古かつ屈指

の金融財閥であるタイ農民銀行=ラムサム財閥の傘下に入っているからである(注9)。

同グループの中核企業であるロックスレイ社は、1936年に設立されたタイ系商社のパイオニア企業であり、当初はコメの輸出を行っていた。その後、ヨーロッパから機械機器の輸入を開始。とりわけタイ空軍に対して戦闘機、レーダー、電子機器などを納品し、タイでは最大手の国防産業関連商社に成長した。また同社は、輸入品の多角化を図るとともに、製造業(植物油、化学製品、運動靴など)や、エンジニアリング事業への進出を果たした(注10)。そして1980年代には、エンジニアリング事業の一環として、情報通信ネットワーク事業(カナダのノーザン・テレコム社と共同)と、コンピュータの販売・システム設計(IBM社と共同)にも事業を拡大していく(注11)。こうした経験が、現在の情報通信産業参入のための重要な足がかりになったことは、容易に推測ができる。

さて、以上紹介してきた4つのグループ、そして後述するチナワット・グループに相共通する特徴は、いずれのグループも程度の差はあれ、企業内にコンピュータや通信機器に関する知識やノウハウを蓄積してきた点である。ところが1980年代後半に入ると、事態は新しい展開を迎える。これまで情報通信産業にはまったく無関係であった既存の財閥が、同分野の高い成長率と将来性に着目して、次々と参入してきたからであった。

その典型は、ケーブルTV(香港ベースのST ARTV)や通信衛星打ち上げに進出しようとして挫折した、不動産財閥タナヨン・グループの事例に見いだすことができる(注12)。また、イギリスのCAW社(Cable and Wireless plc)と組ん

で、データ通信サービス事業(Compunet Corp.)に参入したバンコク銀行も、そのひとつである(注13)。そうした非通信系企業のなかで、今日もっとも積極的に情報通信産業への参入を図り、かつ成功を収めているのが、前節で触れたCPグループだった。

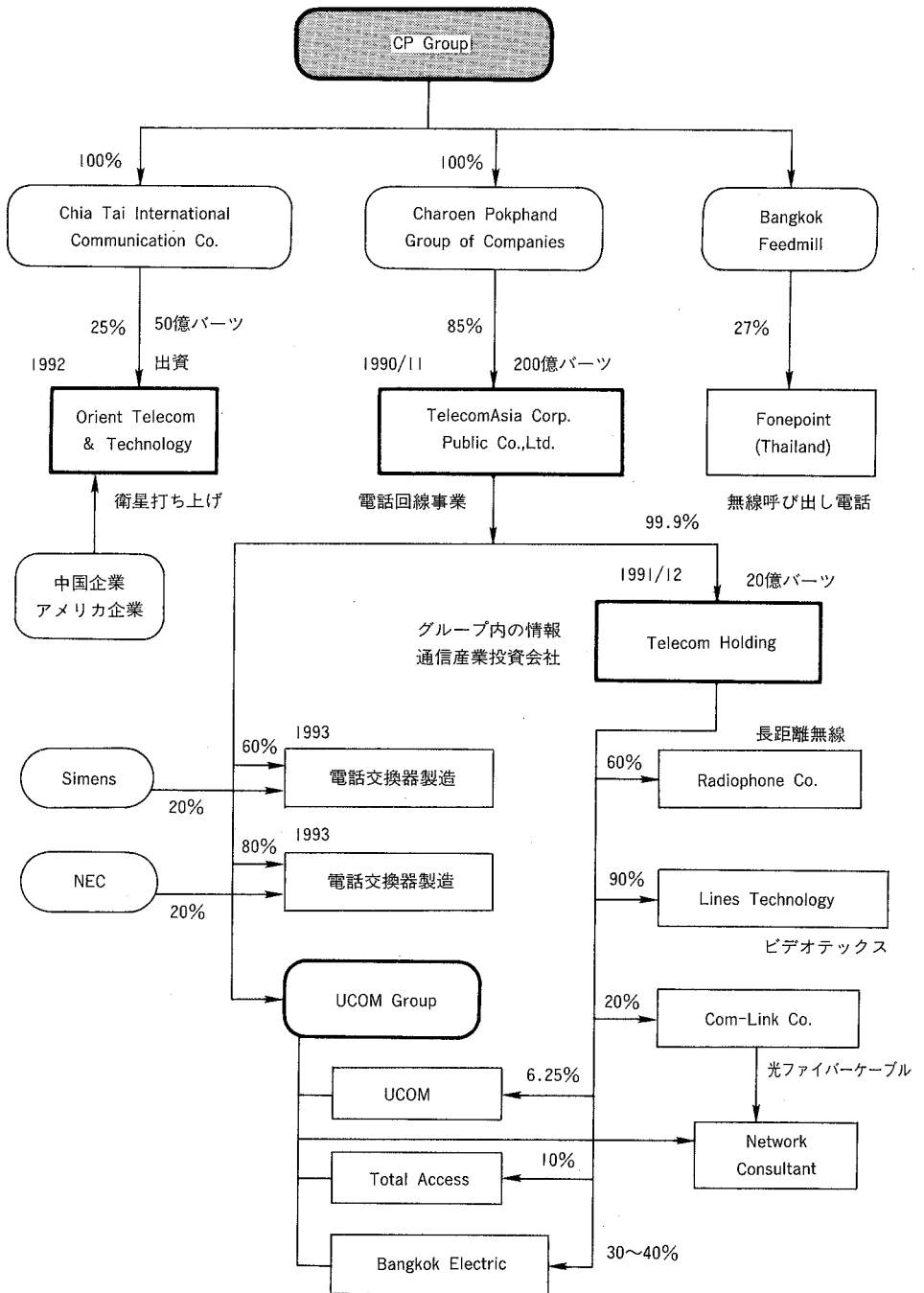
## 2. CPグループとテレコムエイシア社

CPグループ(Charoen Pokphand Group)は東南アジア最大のアグリビジネス・グループであり、タイ国内では、サイアムセメントやバンコク銀行と並ぶ巨大財閥のひとつである(注14)。同グループは、もともと化学肥料や飼料の輸入販売から事業を興し、飼料の国内生産を制覇したあと、ブロイラー、アヒル、豚、養殖エビ、穀物種子など、アグロインダストリーのあらゆる分野に事業を拡大していった。ブロイラーや養殖エビをタイ有数の輸出品に育て上げたパイオニアも、このCPグループである。

ついで1980年代後半に入ると、CPグループは国内外において、積極的に事業多角化戦略を展開した。このなかには、国内における不動産事業、セブンイレブンやサイアムマクロ社に代表される流通産業、東部臨海工業開発地帯における石油化学事業などが含まれる。また中国では、アグロインダストリーの他に、石油化学、ビール、オートバイの製造にも進出を果たしている(注15)。CPグループの情報通信産業への進出は、まさにこうした事業多角化戦略のひとつとして展開された。

CPグループの情報通信産業向け投資は、1989年にチナワットやUCOMグループと共同で開始した無線呼び出し電話(Fonepoint [Thailand] Co., Ltd.)が最初である。しかし、本格的な展開は、翌1990年に首都圏・地方電話回線事

図1 CPグループと情報通信産業（1994年）



(出所) 新聞報道などから筆者作成。  
 (注) 企業の上の年は設立年、金額は1993年現在の登録資本金を示す。

業を運営するために設立した CP テレコム社に求めることができる。なお、この会社は1990年末に、「テレコムエイシア社」に名称を変更し、さらに93年には株式公開会社に改組している (TelecomAsia Corp. Public Co., Ltd., 以下 TA 社) (注16)。

CP グループの電話事業は、第1節で紹介したように、最終的には首都圏200万回線事業のみに縮小を余儀なくされた。しかしこのことによって、同グループの情報通信産業への意欲はそがれたわけでは決してなく、むしろますます積極化していったと考えられる。具体的には、1991年12月にグループ全体の情報通信産業向け投資会社として、テレコム・ホールディング社 (Telecom Holding Co., Ltd., 以下 TH 社) を設立、TA 社を資金的に支援するだけでなく、長距離無線、付加価値通信サービス、ビデオテックス、光ファイバーケーブルなど新規事業へも、次々と投資を行なった。その事業展開は図1に示したとおりである (前出表4も参照)。

CP グループの情報通信事業部門を支える TA 社と TH 社は、前者が株式公開会社、後者が非公開会社とそれぞれ会社形態を異にするが、取締役会議の構成員はほぼ重なっている (注17)。しかも、TA 社の役員17名のうち15名、TH 社の役員16名のうち14名が、CP グループからの派遣であった。このなかには、グループ全体の総帥であるタニン・チアラワーノン (Thanin Chiarawanon, 謝国民) をはじめ、チアラワーノン一族計5名が含まれる。この点は、傘下企業の経営に創業者一族がまったく参加していないチナワット・グループとは大きく異なっているので、注意を促しておきたい (後出図5, 参照)。ただし、情報通信事業全体を統轄する「事業本

部長」には、CP グループの経営近代化をこれまで主導してきた専門経営者アート (Art Taolanon, 工学博士) が就任した。

さて、タイの通信業界に大きな衝撃を与えたのは、1992年9月に公表された、中国政府 (郵電部) と CP グループ共同による通信衛星の打ち上げ計画である。新聞報道によると、1994年から95年にかけて、中国は2つの通信衛星 (通称、APSTAR I, II) を打ち上げるが、この事業に CP グループの香港法人 (Chia Tai International Communication Co., Ltd.) が、2億 USドル (50億円) を投資し、見返りにトランスポンダー (電波中継器) を使用するというものであった (注18)。

ところで、タイからの通信衛星打ち上げについては、チナワット・グループが1994年から向こう8年間にわたって、事業の独占権を運輸通信省から供与されていた。したがって、契約に従えば、本来チナワット以外の企業は通信衛星事業に進出できないはずである。にもかかわらず、CP グループが進出したのは、第1に、今回の衛星打ち上げの主体が中国政府であったこと、第2に、「APSTAR」の軌道位置が、チナワットの打ち上げた衛星「THAICOM」の軌道位置と異なるため、運輸通信省とチナワット間の契約条項には抵触しないという「抜け穴」をついたことの2点による (注19)。その結果、CP グループは、通信衛星とこれを利用した付加価値通信サービスという、もっとも将来性の高い分野への橋頭堡を確保するに至った。

### 3. 戦略的事業提携と外国企業

それでは、タイ系通信企業グループの事業拡大の特徴はどこにあるのか。通信機器分野に関する知識・ノウハウと、政府機関・軍に対する

結び付きが、情報通信産業への参入に際して重要な役割を果たしてきたことは、サーマート、UCOM、ロックスレイ各グループの事例からも容易に推測できる。しかし、技術ノウハウがあるからといって、必ずしも当該分野で成功するとは限らない。

たとえば、地方電話100万回線事業に進出を図ろうとしたB・グリム社は、現在20社を超える企業を傘下に有し、医療機器や重電関係のエンジニアリングに事業基盤を置いてきた。さらに、60年間にわたってドイツ・ジーマンス社のタイ代理店を務め、電話事業進出に際しては、同社の全面協力も取り付けていた<sup>(注20)</sup>。にもかかわらず、B・グリム社が入札においてロックスレイ社に敗退を余儀なくされたのは、タイ農民銀行を背後に持ち、タイ国軍と密接な関係を保ってきたロックスレイ社が、資金力や政治交渉力の面で優位に立ったからであろう。結局のところ、通信企業グループに要請されているのは、政治力、資金力、技術力、海外企業との連

携という4つの条件を結合する能力であった。

もっとも、こうした能力は、何も情報通信産業だけではなく、他の製造業にも多かれ少なかれ見られる条件である。したがって、通信企業グループの特徴は、もっと別な側面に求める必要がある。この点について、筆者はとりあえず3つの特徴を指摘しておきたい。

まず第1の特徴は、巨額の投資資金を賄うために、彼らが積極的に証券市場を活用している事実である。もともとタイのファミリービジネス型財閥の場合、一部のグループを別にすると、株式公開に消極的か、公開しても非中核企業から始めるのが通例であった<sup>(注21)</sup>。また非公開の場合、資金調達先は所有家族の人的ネットワークに依存することが多かったと言える。

ところが、通信企業グループの場合には、1990年代に入ってから次々と、グループの中核企業を証券取引所に上場し、国内外の資金を積極的に取り込む方針をとった(表5、参照)。株式上場・増資の際のキャピタル・ゲインや転換

表5 タイ情報通信企業の株式公開(1993年現在)

企業名	設立年月	上場年月	資本金 (100万バーツ)
Shinawatra Computer and Communications Technology Application	1983. 6	1990. 8	1,000
Advanced Info Service	1986. 11	1991. 3	130
International Broadcasting	1986. 4	1991. 11	500
International Engineering	1985. 9	1992. 2	180
Samart Corp.	1953. 5	1992. 2	120
United Communication Industry	1989. 9	1993. 3	800
TelecomAsia Corp.	1980. 6	1993	400
Shinawatra Satellite	1990. 11	1993	20,000
	1991. 11	1993. 12	1,400

(出所) Securities Exchange of Thailand, *Sarup Kho-sonthet Borisat Chot-thabian Borisat Rap Anuyat 2535* [1992年版 上場・上場認可企業情報集], vol. 2 (Bangkok, 1993) ほかより筆者作成。

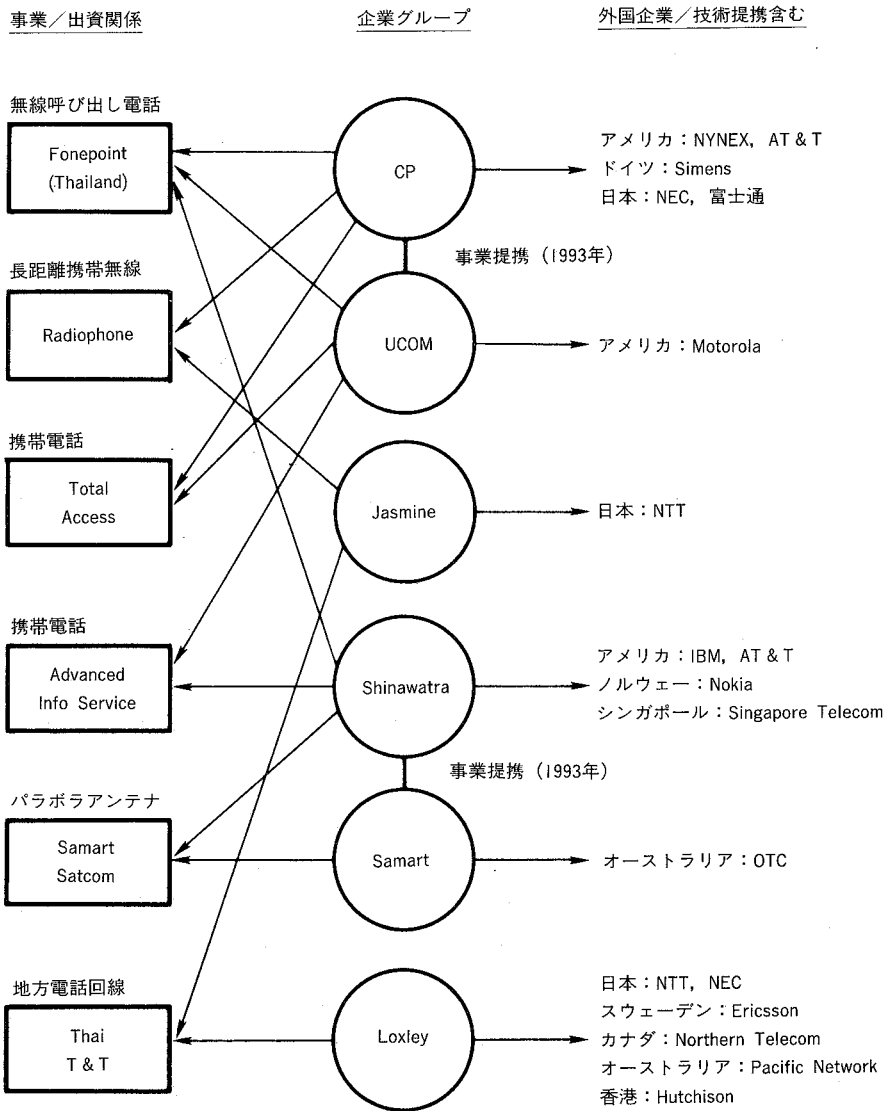


社債の発行が、重要な資金調達源になっているのである(注22)。CPグループやロックスレイ・グループなどに比べて、資金力ではるかに劣るサーマートやUCOM、チナワットなどの新興グループが急速な成長を遂げているのは、傘下

企業の高い収益性にも依っているが、タイ証券市場の発達が彼らに幅広い資金調達を可能にしたからにはかならない。

第2の特徴は、表4や図2が示すように、通信企業グループ間で広範な共同出資関係が見ら

図2 通信企業グループの共同事業と外国企業の関連



(出所) 新聞報道などから筆者作成。

れる点である。たとえば、無線呼び出し電話のコンセッションを取得したフオンポイント社の場合には、チナワット、UCOM、CPの3グループが出資していた。また、ジャスミン・グループの場合には、長距離携帯無線事業をCPグループと、地方電話回線事業をロックスレイ・グループと、それぞれ共同で行なっている。

タイの情報通信分野に見られる大きな特徴は、コンセッションによって自由競争が制限されていること、そして新規分野であるがゆえにリスクも大きいことの2点にある。そのため、当然ながら通信企業の間では、リスク分散とコンセッション取得をめぐる協調行動が生まれやすくなる。競争企業間の共同出資は、まさにその表われであった。

加えて、より興味深い点は、こうした協調行動や共同事業が、従来のように血縁、地縁、友人関係といった人的関係ではなく、より目的合理的な戦略にもとづいてなされている事実である。その点を如実に示しているのが、1993年に成立したチナワットとサーマート、そしてCPとUCOMの間の、企業グループ間における全面的な事業提携であった。

たとえば、後者を例にとると、CPグループのTH社は、UCOMグループの中核会社であるUCOM本社の株式(6.25%)を取得し、同時に他の子会社4社にも出資する。これによってCPグループは、UCOMグループが内部に蓄積した通信機器の技術ノウハウや携帯電話の販売網を利用する。他方、UCOM社の方は、CPグループの通信衛星「APSTAR」を優先的に使用する権利を取得し、将来の付加価値通信サービスへの足がかりを得る(注23)。

1993年12月に公表されたこの事業提携は、決

して血縁や同郷にもとづくものではなく、また、巨大財閥であるCPグループがUCOMグループを「テイクオーバー」したわけでもなかった。むしろ、アメリカの経営学が“strategic alliance”と名付けた競争企業間の協調行動に似ている。事実、タイのマスコミは、通信企業グループ間に見られるこうした行動を、最近では「戦略的事業提携」(phanthamit thurakit yutthasat)と呼んでいる(注24)。

第3の特徴は、外国企業との相互補完的な関係である。情報通信産業のように高い技術力を必要とする分野では、外国企業との連携は必要不可欠である。こうした場合、タイ側には技術導入、プラント輸入、合弁事業、OEM(相手先ブランド使用の製造)などいくつかの選択肢が考えられるが、自動車、電子、石油化学のように技術集約度の高い分野ほど、外国企業の支配が強まるのが通例であった。ところが、情報通信産業では、外国企業が一方的に支配するという関係はまだ見られない。図2が示すように、各通信企業グループは、複数の外国企業と提携関係を結び、電話交換器や通信機器の製造・輸入、エンジニアリング、事業サービスなどハードとソフトの両面で、個別に外国企業と契約を結ぶのが一般的だったからである。換言すれば、事業全体を統合する主導権は、国内企業に保持されていた。

もっとも、こうした事業形態が可能なのは、タイの通信企業グループが通信機器の製造や技術開発を直接担当するのではなく、コンセッションの取得と事業全体の統合・運営に特化しているためであった。その点、事業サービスと並行して、企業内部で通信技術の独自開発も進めてきたアメリカのAT&T社や日本のNTT社

とは、根本的に違うのである。したがって、タイの通信企業グループの成長は、基本的には「技術開発者」ではなく「オルガナイザー」としての能力に支えられてきたと言えよう。それはタイ企業の強みであると同時に、限界でもあった。

(注1) タイ系通信企業グループの発展については、次の文献が参考になる。Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 171-254/“Aphi-maha Thurakit Daothiam” [特集: 超大規模事業の通信衛星], *Khu Khaeng* [競争者], 23 Feb. 1991/Somwan Udomsriroet, “Kan Tham-thurakit Khluen nai Huang Awakat” [大気圏の電波事業], *Phu Chatkan Raiduan*, vol. 9, no. 106, July 1992, pp. 88-112.

(注2) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 215-224.

(注3) *Ibid.*, pp. 246-248.

(注4) UCOM 社の副社長からの筆者による聞き取り調査 (1993年10月, 東京)/Tara Siam Business Information Ltd., *Thai Business Groups 1992/93: A Unique Guide to Who Owns What* (Bangkok, 1993), p. 17.

(注5) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 193-202.

(注6) この2つの会社とは、1982年設立の Jasmine International Co., Ltd. と、84年設立の Siam Teltech Computer Co., Ltd. である。

(注7) アクユメン社 (Acumen Co., Ltd.) については、Tara Siam, *Thai Telecommunications*, p. 129/Somwan, “Kan Tham-thurakit Khluen. . .,” pp. 96-97.

(注8) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 206-210.

(注9) ラムサム財閥とロックスレイ・グループの歴史的発展と関係については、末廣昭・南原真『タイの財閥——ファミリービジネスと経営改革——』同文館 1991年 第10章を参照。

(注10) Phacharaphon Changkaew, “Chinawat Pata Loxley: Khrai Khaeng Kraeng Khwa-kan” [チナワット, ロックスレイを攻撃——誰が競り勝つか? ——], *Phu Chatkan Raiduan*, vol. 9, no. 103, Apr.

1992, pp. 138-139.

(注11) ロックスレイ・グループ傘下のコンピュータ関連会社は、Professional Computer Co., Ltd., Systems Organization Co., Ltd. など計4社である。

(注12) 同グループ (総帥モンコン・ガーンチャナパート [Mongkhon Kanchanapat, 黄子明]) は、もともとタイで時計の輸入販売を行っていたが (ムアントーン社 [Muang Thong Co., Ltd.]), のち香港に拠点を移し、Stelux Group の名前で時計や不動産事業を發展させた。1970年代に入ってから、モンコンの息子たちがタイで不動産投資を開始。長兄のアナン (Anan, 黄創保) がバンコクランド・グループ (Bangkok Land Group, 1973年設立) を、次兄のキリ (Khiri, 黄創山) がタナヨン・グループをそれぞれ率い、両者を合わせた資産は、タイ不動産グループのなかでは最大と報告されている。同グループの詳しい發展史は、Nop Noranarot, “Muangthong Thani Yok Hong Kong Mawai Thini” [ムアントンターニー・グループ, 香港の事業をタイに持ち込む], *Phu Chatkan Raiduan*, vol. 8, no. 84, Sept. 1990, pp. 114-126.

(注13) コンピューネットワーク社 (Compunet Corp.) については、Somwan, “Kan Tham-thurakit Khluen. . .,” pp. 95-96.

(注14) CP グループについては、末廣・南原『タイの財閥……』第2章, および, Tan Setthakit ed., *CP: Thurakit Rai Phrom-thaen* [CP グループ——終わりのなき事業拡大——] (Bangkok: Tan Setthakit, 1993) が詳しい。

(注15) “Special Report: Doing Business in China, Top Investor Charoen Pokphand Shows the Way,” *Far Eastern Economic Review*, 21 Oct. 1993, pp. 66-70.

(注16) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 174-178.

(注17) *Ibid.*, pp. 178-180.

(注18) “CP Ruk Susan Thua Asia, Ruwam Thun Daothiam 5 Phan-lan” [CP, アジア全域の通信網に進出。通信衛星に50億の共同出資], *Phu Chatkan Raiduan* [日刊紙・支配人], 18 Sept. 1992, p. 1. なお, CP グループと中国政府の衛星事業「APSTAR」については、次の報告が詳しい。“Special Report: Star Wars, China's New TV Satellite,” *Far Eastern Economic Review*, 18 Aug. 1994, pp. 46-48.

(注19) *Phu Chatkan Raiwan*, 18 Sept. 1992, p. 4 / *Ibid.*, 7 Oct. 1993.

(注20) Phacharaphon, "Chinawat Pata Loxley . . .," pp. 115-116.

(注21) タイ系製造業グループのなかで、早くから株式の公開を進めてきたのは、サイアムセメント、サハ、サハユニオンの3グループである。末廣・南原『タイの財閥……』第1章、第4章、第6章を参照。

(注22) Phacharaphon "Chinawat Pata Loxley . . .," pp. 118-130. 通信企業グループは、国際金融市場(オフショア市場)の発達を背景とする「プロジェクト・ローン」も、積極的に活用している。

(注23) CPグループとUCOMグループの事業提携については、次の報道が詳しい。"CP Phanuk UCOM Buk IT, Chap-mue Long-thun 5 Khlongkan" [CP, 情報通信進出のためにUCOMに接近。5事業に共同投資], *Phu Chatkan Raiwan*, 13 Dec. 1993, pp. 1-2.

(注24) 「戦略的提携」については、タイ語経済紙『日刊支配人』(*Phu Chatkan Raiwan*)の1994年1月1・2日号が、「今年は戦略的提携の年」("Phantha-mit Thurakit Yutthasat haeng Pi")と題して、詳細な特集記事を組んだ。同紙は、このなかで百貨店や不動産を含む計36の事例を紹介し、事業拡大の重要な手段として、先進国の「戦略的提携」が増加している事実を指摘している。

### III チナワット・グループの形成

#### 1. チナワット・グループの概観

筆者の調査によると、1993年現在、チナワット・グループの主要傘下企業および出資企業は、計22社に達する(表6, 参照)。彼らの大きな特徴は、傘下企業のほぼすべてが情報通信産業に関係している点である。その点チナワットは、タイ系財閥に多く見られる「コングロマリット型」ではなく、「特定産業特化型」を代表する企業グループであった。

チナワット・グループを構成するのは、表6が示すように、次の5つの事業部門である(注1)。

(1) チナワット・コンピュータ&コミュニケーションズ社(Shinawatra Computer and Communications Public Co., Ltd.)を中心とする、コンピュータの販売、設計・設営、保守サービス事業。

(2) アドヴァンスト・インフォ・サービス社(Advanced Info Service Public Co., Ltd.: 略称アドバンク [ADVANC] 社。以下この略称で引用する)を中心とする通信事業。なお、このなかには携帯電話や無線呼び出し電話、データ通信サービスなどを含む。

(3) インターナショナル・ブロードキャスティング社(International Broadcasting Corp. Public Co., Ltd.)を中心とするケーブルTVと放送関連事業。

(4) チナワット・サテライト社(Shinawatra Satellite Public Co., Ltd.)を中心とする通信衛星事業。

(5) チナワット・インターナショナル社(Shinawatra International Co., Ltd.)を中心とする海外事業。

以上の5部門がそれである。グループの総帥であるタクシン(Thaksin Chinawat)が、コンピュータの賃貸し事業を開始したのが、1982年末であることを勘案するならば、チナワット・グループがいかに短期間に成長を遂げてきたかが分かるだろう。実際、1988年現在の同グループの総資産合計額は8億<sup>バーツ</sup>、売上高合計額は2億<sup>バーツ</sup>にすぎなかったのが(注2)、93年にはそれぞれ352億<sup>バーツ</sup>と163億<sup>バーツ</sup>に増大している(表7, 参照)。同じ時期、これほど急速な成長を遂げたグループは、ほかに存在しない。

さらに同グループは、きわめて高い利益率を誇ることでも知られる。表7から分かるように、

表6 チナワット・グループの傘下企業

(単位：100万バーツ,%)

企業名	設立年	事業内容	1993年	
			払込資本金	出資比率
(1)コンピュータ販売・保守サービス事業 Shinawatra Computer and Communications Public Co., Ltd.	1983	コンピュータ販売・設営システム設計	693	50.2
ICSI Limited Partnership	1982	コンピュータ販売・保守	10	90
SCS Computer Systems Co., Ltd.	…	システム設計・サービス	45	33.3
SC Telecom Sales and Service Co., Ltd.	1990	コンピュータ・サービス	30	60
Samart Corp.	1993*	通信サービス事業	450	4.05
International Engineering Co., Ltd.	…	通信サービス事業	11	5
(2)付加価値通信サービス・移動体通信事業 Advanced Info Service Public Co., Ltd.	1986	携帯電話セルラー900	780	57.7
Shinawatra Datacom Co., Ltd.	1982	付加価値通信サービス	180	18
Shinawatra Paging Co., Ltd.	1990*	無線呼び出し電話	150	60
Fonepoint (Thailand) Co., Ltd.	1991*	無線呼び出し電話	140	30.5
Universal Communication Service Co., Ltd.	…	通信サービス事業	1	25
(3)放送・メディア事業 International Broadcasting Corp. Public Co., Ltd.	1985	ケーブルTV放送事業	360	55
Shinawatra Directories Co., Ltd.	1991*	電話帳の作成発行	500	100
SC Matchbox Co., Ltd.	1991	グループの宣伝広告事業	1	75
Shinawatra Pacific Direct Marketing Co., Ltd.	1993	…	8	55
International Broadcasting Corp. (Cambodia) Ltd.	1993	カンボジアでの放送事業	US\$1M	70
(4)通信衛星打ち上げと関連事業 Shinawatra Satellite Public Co., Ltd.	1991	通信衛星 THAICOM 打ち上げ	1,750	60
(5)情報通信事業への海外投資 Shinawatra International Co., Ltd.	1993	情報通信事業の海外展開	600	100
Cambodia Shinawatra Co., Ltd.	1993	カンボジアでの通信事業	US\$1M	70
Lao Shinawatra Telecom Co., Ltd.	1993	ラオスでの通信事業	200	70
Citadel Groupとの合弁事業	1993	フィリピンでの通信事業	…	70
Himachal社との合弁事業	1994	インドでの通信事業	…	40

(出所) Shinawatra Computer and Communications Public Co., Ltd., *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994) ほかより筆者作成。

(注) (1)企業名のゴチックは中核企業を示す。(2)設立年の\*は、資本参加もしくは買収の年。(3)出資関係は、後出の図4を参照。(4)資本金US\$1Mは100万USドル。(5)…は不明。

表7 チナワット・グループの経営指標 (1990~93年)

(単位:100万バーツ)

企業・事業グループ名	総資産			売上高			利益		
	1993	1992	1990	1993	1992	1990	1993	1992	1990
(1) Shinawatra Computer Group* Shinawatra Computer and Communications	18,862 (5,587)	10,974 (4,322)	3,756 (2,167)	10,439 (4,612)	6,312 (3,194)	1,762 (1,630)	1,472 (1,021)	511 (684)	159 (217)
(2) Advanc Group* Advanced Info Service	8,319 (7,431)	4,638 (4,151)	— (657)	3,861 (3,060)	1,891 (1,362)	— (55)	970 (949)	452 (445)	— (-23)
(3) IBC Group* International Broadcasting	1,813 (1,619)	1,378 (1,133)	— (201)	1,956 (829)	1,781 (491)	— (75)	148 (124)	160 (72)	— (199)
(4) Shinawatra Satellite	6,238	3,019	—	0	0	—	0	0	—
合計額(1)~(4)	35,232	20,009	5,781	16,256	9,984	3,522	2,590	1,123	276

(出所) 各企業の1992年版, 1993年版年次報告書より筆者作成。

(注) \*グループ傘下企業の合計額を示す。ただし, 1990年の総資産, 売上高, 利益の合計額は, Shinawatra Computer and Communications Public Co., Ltd., *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994) に掲載されたグループ傘下企業全体の数字を示す。そのため, (1)から(4)の合計額とは合致しない。—は該当数字なし, 0は単位以下を表わす。

表8 タイの主要企業もしくは企業グループの評価 (1993年)

順位	総合評価	革新への対応	長期的将来性	他社からの評価
第1位	Bangkok Bank	Nation Publishing Group	CP Group	Land & Houses
第2位	CP Group	Bangkok Land	Shinawatra Group	Shinawatra Group
第3位	Shinawatra Group	Shinawatra Group	Bangkok Bank	CP Group
第4位	Siam Commercial Bank	Dusit Thani	Saha Union Group	Saha Pathanapibul
第5位	Dusit Thani	Sahaviriya Group	Nation Publishing Group	Srithai Superware
第6位	Saha Union Group			
第7位	Petroleum Authority of Thailand			
第8位	Nation Publishing Group			
第9位	Thai Airways International			
第10位	Sahaviriya Group			

(出所) "Asia's Leading Companies," *Far Eastern Economic Review*, 30 Dec. 1993-6 Jan. 1994, pp. 62-63より筆者作成。

(注) 『ファーイースタン・エコノミック・レビュー』誌が専門家4000名に依頼して, アジア11カ国の企業・企業グループのうち, 優良企業上位200社(多国籍企業90社, 地場企業・企業グループ110社)を選抜したもの。評価基準は, このほかに「製品・サービスの品質」「財政面の健全性」があるが, いずれもチナワット・グループは上位5位に入っていないので割愛した。

グループ全体の売上高利益率は, 1992年が11%, 93年が16%という高さであった。売上高合計額は, タイ系財閥のなかではまだ15位くらいであったが, 売上高利益率だけを見れば, 抜きん

でた地位を占めていた。ここには, 最近のタイ情報通信産業の成長性と, 同事業の運営のみに特化したグループの独自性が, 如実に示されている。

チナワット・グループで刮目すべきは、その急速な成長や高収益だけではない。既存のタイ系財閥と比較して、そのパイオニア性と将来性が国内外において高く評価されている点も、指摘されてしかるべきである。たとえば表8は、『ファーイースタン・エコノミック・レビュー』誌が1993年に初めて実施した、アジアにおける国内企業（公企業を含む）と多国籍企業に対する経営評価と、そのランク付けの結果を示したものである。これによると、チナワット・グループは、タイ系企業のなかでは「総合評価」で第3位、事項別評価でも、「革新への対応」「長期的将来性」「他社からの評価」の3項目で、高い評価を獲得した。

チナワット・グループを単なる新興財閥ではなく、革新的な企業グループと位置づける理由がここにある。この点は、タイの代表的政治誌『週刊マティチョン』が、グループの総帥タクシンを「第三の波の騎士」と名付けたことから窺い知れるだろう。因みに「第三の波」とは、トフラーの有名な第三の産業革命＝情報通信革命に、タイ定住華人の「第三世代」に属するタクシンを重ね合わせたものであった<sup>(注3)</sup>。

## 2. チエンマイのチナワット財閥

タクシンが生まれたチナワット一族は、チエンマイでは、ニムマーンヘーミン、タントラーノン、サックダートンなどと比肩される名望家であり、北タイを代表する地方財閥でもある<sup>(注4)</sup>。また、タイで最初に近代的なシルク工場を設立したのも（1932年）、このチナワット一族であった。現在でも、バンコク、チエンマイ市、同市に隣接するサンガムペーン郡に、大規模なシルク織物工場と展示即売店を所有・経営しており、「チナワット」の名称は「ジムトンプソ

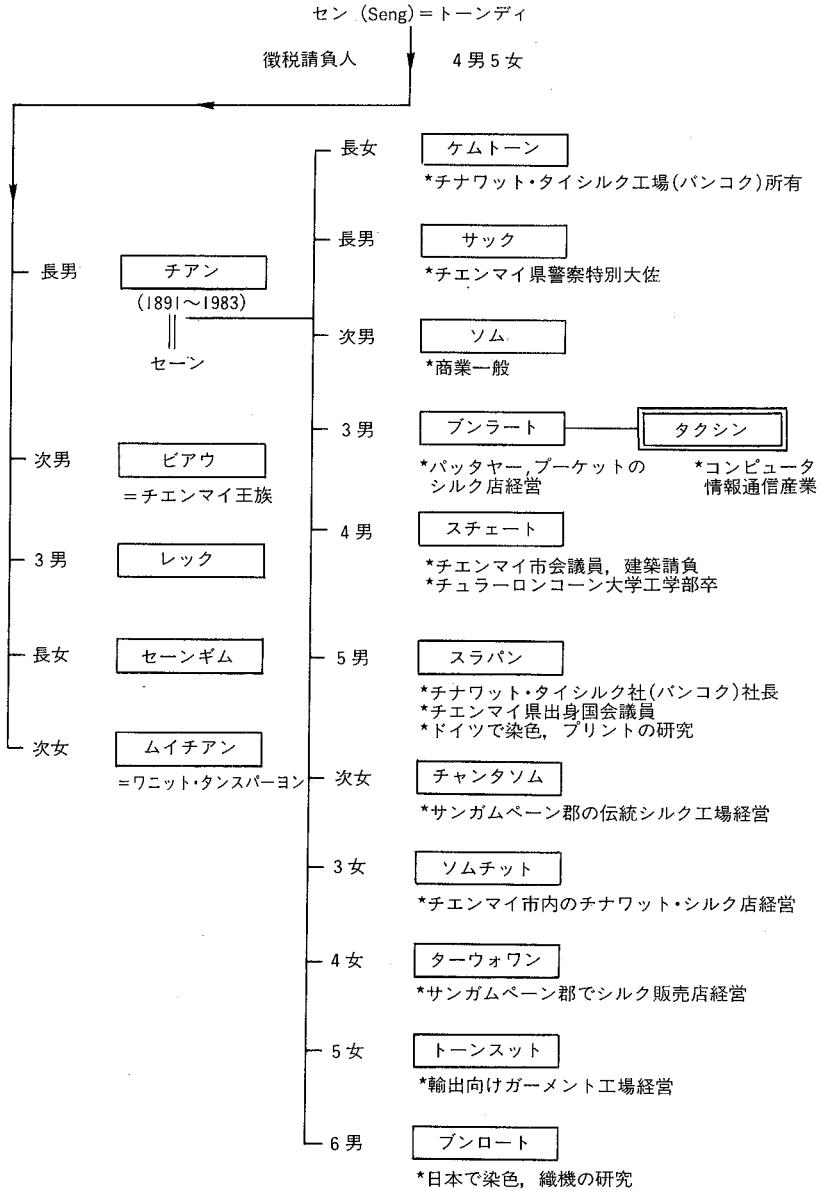
ン」と並んで、タイ・シルクの代名詞にもなっている。

タクシンの曾祖父で、チナワット一族の始祖にあたるクー・スンセン(Khu Sun-seng, 丘姓)が、東部タイのチャンタブリー県からチエンマイ県に移住してきたのは、1908年のことであった。当初は、チエンマイ地区の賭博税の徴税請負に従事し、その後、北タイとビルマ（モールメイン）間の交易にも進出した。チナワット一族の事業が発展するのは、クー・スンセンの長男チアン(Chiang Chinawat, 1891~1983年)の世代に入ってからである。なお、チナワット財閥という時には、通常、このチアンを創業者とみなす。それはともかく、チアンは、先染め糸を使った木綿の農民服やシルクの織物の製造に新たに進出し、この分野で大きな成功を取めた。

そして、チアンの子供の世代になると、シルク・綿の織物製品だけでなく、チエンマイ市を基盤に、商業銀行の地方代理（1957年）、私立学校経営（58年、66年）、手工芸品の製造販売（64年）、市内バスの運営（69年）、百貨店経営（75年）、映画館経営（78年）などに、次々と事業を拡大していった<sup>(注5)</sup>。また、シルク織物工場があるサンガムペーン郡には、3000<sup>ไร่</sup>（480<sup>ヘクタール</sup>）を超える広大な土地を所有し、最近では「チエンマイ・ホリデー・リゾート」など、不動産事業も展開している<sup>(注6)</sup>。

図3は、チナワット一族の家系図と家族内の事業分担を整理したものである<sup>(注7)</sup>。図から分かるように、チナワット一族は、ビジネスだけでなく、地方政治においても強い影響力(ithiphon)を發揮しており、チエンマイ県出身の国会議員、市会議員、警察高官などを輩出してきた。とりわけ、5男のスラパン(Suraphan)は、

図3 チナワット一族の家系図



(出所) *Thi-raluk khong Nai Chiang Chinawat* [チアン・チナワットの葬式頒布本] (Chiangmai, 12 June, 1983) より筆者作成。

1976年にタイ民族党(チャートタイ党)のメンバーとして、チエンマイ県から総選挙に出馬し、5回連続国会議員に当選している(注8)。さて、チアンの3男ブンラート(Bunloet, 通

称リアン・ラート)は、現在、観光地パッタヤーとプーケットにあるチナワット・シルク店を経営しているが、そのブンラートの息子にあたるのが、ここで紹介するタクシンであった。タ



クシンに「第三の波の騎士」の別称をマスコミが与えたのは、彼がチアンから数えてチナワット一族の第三世代に属したからにほかならない。

### 3. 警察局時代とコンピュータ事業

タクシン(1949年7月26日生まれ)は、自身の回想によると、もともと一族の主要事業であるシルク・綿の織物よりは、機械工作により興味を抱く少年であったという。そのため、16歳の時に、父が所有する皮革工場の経営を任されたものの、まもなく放棄し、陸軍士官学校予科(陸海空軍と警察の予備学校)入学の道を選んだ。1年後に警察大学校に進学、1973年(23歳)に、警察大学校第26期生として卒業している。卒業時の成績は全学年で1番であった(注9)。

タイでは、陸海空軍の各士官学校と警察大学校4校の卒業成績優秀者は、海外奨学金を受給できるという特典がある。これを利用して、タクシンもアメリカ・ケンタッキー州の大学に留学した。語学に堪能であった彼は、1年半で修士課程を修了し、帰国後は一時、警察大学校の教官を務めたりした。その後、1975年には内務省警察情報処理センター(Sun Pramuwan Khao-san)に移籍し、翌76年には再びアメリカのテキサス州に留学して、博士課程で語学とコンピュータを専攻した。そして、3年後にはコンピュータの分野で博士の学位を取得した(注10)。

帰国したタクシンは、警察情報処理センターに復帰し、1981年には同センターの所長に就任している。その後、彼はアメリカで学んだコンピュータの技術知識を生かして、犯罪データ、交通事故、そして膨大な自動車登録データの電算処理の仕事に取り組んだ。1987年から始まる「警察情報処理電算化第1次5カ年計画」の基礎を築いたのがタクシンであったことは、記

憶にとどめるべきであろう(注11)。

ところが、この過程でひとつの問題が発生する。コンピュータの供給元であるタイ進出のIBM社は、メインフレームを警察局に売却することを希望し、他方、警察局の方は、予算不足から低料金による賃借方式を要望し、両者にミスマッチが生じた。こうしたミスマッチは他所でも生じていたため、タクシンはIBM社から製品を購入し、タイの官庁・国営企業にコンピュータの賃貸しと設営・保守のサービスを行なう新事業を思い付くのである。これが、のちにグループ全体の事業の出発点となるICSI社(ICSI Limited Partnership)の発足の経緯であった(注12)。なお、この会社は1982年12月、資本金200万<sup>バーツ</sup>で設立されたが、当時れっきとした国家公務員であり、警察将校でもあったタクシン自身は、「公務員兼職禁止規程」に従って、経営陣のなかには名前を連ねていない。

タクシンは翌1983年6月に、ICSI社(有限会社)の事業を発展させるために、チナワット・コンピュータ・サービス&インベストメント社(Shinawatra Computer Service & Investment Co., Ltd.: SHCSI社)を「株式会社」として新たに設立した。同社は、その後何度か名称と組織変更を重ね、最終的にはグループの中核となるチナワット・コンピュータ&コミュニケーションズ社(前出)に発展していった。SHCSI社は、当初チュラーロンコーン大学のコンピュータ・センターにIBM製品を納品し、まもなくタイ国鉄のコンピュータ事業を請負うことに成功した。そして、2年目までに計8カ所の大学、官庁、国営企業のコンピュータ・サービスを引き受けることで、その後の事業拡大の足がかりを築くのである(注13)。

興味深いことに、タクシンが事業を開始するにあたって、「本家筋」とも言うべき北タイのチナワット財閥の資金や、一族の政治的人脈を利用したという報告はされていない。むしろ、タクシンの事業拡大は、親の世代が築いた人的ネットワークではなく、①彼自身のコンピュータに関する技術知識、②警察大学時代培った人脈、③アメリカ留学時代に作り上げたIBM社や主要通信企業、NASAとの密接な関係、そして、④内務省警察時代彼が習得した官庁の煩雑な事務手続きや発注の仕組みに関するノウハウに由来していたと考えられる。とりわけ④は、タクシンが通信関係のコンセッションを次々と落札する上で、与って力があつたと言われる(注14)。

したがって、タクシンの事例は、従来の財閥と異なる独自の展開とみなすことができよう。本稿で、タクシンの事業を「旧チナワット財閥」の延長ではなく、「チナワット通信産業グループ」として別個に取り上げた理由も、そこにある。

(注1) 1991年の時点では、海外事業を除く「四事業部制」をとっていた。「全開アジアパワー・財閥&ビッグビジネス——チナワット・コンピュータ&コミュニケーションズ(タイ)(上)——」(『日経産業新聞』1991年9月17日)。

(注2) Securities Exchange of Thailand, *Sarup Kho-sonthet Borisat Chot-thabian Borisat Rap Anuyat* 2535 [1992年版 上場・上場認可企業情報集], vol. 2 (Bangkok, 1993), pp. 267, 288, 492 より筆者集計。

(注3) “Thaksin Chinawat : Assawin haeng Kh-lun Luk-thi-sam (1)-(12)” [タクシン・チナワット——第三の波の騎士(1)~(12)——], *Matichon Sut-sapda*, 3 Apr. 1992-26 June 1992. なお、この連載記事は補筆ののち、Sorakon Adunyanon, *Thaksin Chinawat : Assawin Kh-lun Luk-thi-sam* (Bangkok : Matichon, 1993) という単行本にまとめられた。以下、Sora-

kon, *Thaksin Chinawat* として引用する。

(注4) チナワット一族を含む北タイの財閥発達史については、次の文献を参照。Praioo Chananon, *Nai-thun Phokha kap Kan Ko-tua lae Khayai-tua khong Rabop Thun-niyom nai Phak Nua khong Thai Pho. So. 2464-2523* [北タイの商人と資本主義制度の形成拡大, 1921~80年] (Bangkok : Sangsan, 1987). また、チナワット一族の事業拡大史としては、次の文献がもっとも詳しい。Prani Sirithon Na Phatthalung, *Phu Bukboek haeng Chiangmai* [チエンマイのパイオニアたち] (Bangkok : Ruangsin, 1980), pp. 168-222.

(注5) Praioo, *Nai-thun Phokha* . . . , pp. 53-54, 104-105, 148.

(注6) Bonsai Group, *200 Setthi Muang Thai : Phumiphak* [タイの200富豪——地方篇——] (Bangkok, n.d.), p. 153.

(注7) チナワット一族の家系史と家族内の事業分担については、*Thi-raluk khong Nai Chiang Chinawat* [チアン・チナワットの葬式頒布本] (Chiangmai, 12 June, 1983), が参考になる。また、最近の家族内事業分担は、Bonsai Group, *200 Setthi Muang Thai* . . . , pp. 152-154.

(注8) スラバン・チナワットは、1976年、79年、83年、86年、88年と5回連続、国会議員に当選している。Thanet Charoenmuang, “Rabop Setthakit kap Nak-thurakit nai Phak Nua Tonbon” [上部北タイの経済体制と実業家], mimeographed (Chiangmai : Chiangmai University, 1992), pp. 87-88.

(注9) Sorakon, *Thaksin Chinawat*, pp. 14-17.

(注10) *Ibid.*, pp. 20-22.

(注11) *Ibid.*, p. 24.

(注12) *Ibid.*, p. 25/“Somphop Amatayakun : Nai Sathanakan ‘Samong-lai’ thi IBM” [ソムポップ・アマータヤグン——タイIBM社の「頭脳流出」の現状——], *Phu Chatkan Raiduan*, vol. 8, no. 85, Oct. 1990.

(注13) Sorakon, *Thaksin Chinawat*, p. 26/“Shinawatra : A Telecommunications Success Story,” *Bangkok Post*, 4 Feb. 1992.

(注14) Sorakon, *Thaksin Chinawat*, pp. 137-138. なお、1994年10月、チュアン政府はバラントム党の党首チャムロン・シームアン(Chamlong Srimuang)を副首相として入閣させるため、大幅な内閣改造を行なった。

その際、タクシン・チナワットも外務大臣として入閣し、彼の政治的人脈の広さを証明した。また、この時実施された「閣僚の資産公開」では、タクシンの資産がじつに572億<sup>7</sup>（約2700億円）に上ることが判明し、タイ国民を驚かせた。Matichon Sutsapda, vol. 15, no. 744, 25 Nov. 1994, p. 10.

#### IV チナワット・グループの事業拡大と所有・経営

##### 1. ケーブルTVと携帯電話事業への進出

コンピュータ事業がほぼ軌道にのった頃、タクシンは、相次いで通信事業分野へ進出した。事業拡大年表（表9）が示すように、1985年から86年にかけて、彼は①無線呼び出し電話（PA CLINK）、②ケーブルTV、③携帯電話の3つの分野に、次々と企業を設立している。実際にケーブルTVや携帯電話の事業が認可されるのは、チャートチャーイ政権（1988～91年）以降であるが、タイ通信公団やタイ電話公団に対する働きかけは、ロックスレイ社などと並んで、タイの通信企業グループのなかではもっとも早かった。

ケーブルTVへの進出は、1985年にIBC社（International Broadcasting Co., Ltd.）を設立した時からである。この時、ただちにタイ通信公団に放送事業の許可を申請したが、認可をとりつけるまでには至らなかった。タクシンにチャンスが訪れたのは、警察局長時代に知り合ったチャルーム・ユバムルン（Chaloem Yubamrung）元警察大将（当時、ムワンチョン党党首）がチャートチャーイ内閣の閣僚に就任してからであった。彼はチャルームを媒介に再度、タイ通信公団に働きかけ、1989年にケーブルTVの放送権（バンコク、20年間）を取得し、同年9月から放送を開始した<sup>(注1)</sup>。

ところが、まもなくタイ通信公団によるIBC社へのTV放送権の供与が国会で問題になり、翌1990年6月には、サイアム放送社（Siam Broadcasting Co., Ltd.）に対しても、ケーブルTVの仮放送権が与えられた（公式には、91年5月）。同社は不動産財閥タナヨン・グループの総帥キリ・ガーンチャナパートが設立した企業で、「タイスカイTV」の名前で1992年初めから放映を開始した<sup>(注2)</sup>。そして、以後2年間、チナワットとタナヨンの間では、「ケーブルTV戦争」と呼ばれる激しい競争が繰り広げられることになる<sup>(注3)</sup>。

チナワットのIBC放送は、スポーツの中継や国際ニュース（英語とタイ語）に力点を置き、アメリカのCNNをはじめ、CNB、ABC、日本のNHKなどと提携した。とりわけ、1990年末以降の湾岸戦争の報道（とくにCNN）を契機に、いっきに加入者を増加させたと言われる。一方、タイスカイTVの方は、香港のTV専門家を経営陣に招聘し、国内ニュース、世界美人コンテストの同時中継や香港映画の提供などによって対抗した。しかし、後発組のタイスカイTVは、タイ社会の新しいニーズに応えることができず、結局、1993年までに敗退を余儀なくされた。

1993年末現在のケーブルTVの加入者数は10万4000名、うち10万名（96%）がIBC社と契約している。IBC社は現在、英語版、タイ語版のニュースのほか、映画、芸能、スポーツの計5つのチャンネルを持ち、1993年12月には、バンコク首都圏だけでなくタイ全土の放映権も取得した。また、同じ時期には、ラオスの首都ビエンチャンにおける放送権も取得して、海外事業にも乗り出している<sup>(注4)</sup>。

ケーブルTVの放送と並んで、この時期チナ

表9 チナワット・グループの事業拡大年表 (1982~93年)

1982年12月	タクシン、コンピュータ販売会社ICSI Ltd., Prt.を設立。
1983年6月	Shinawatra Computer Service & Investment Co., Ltd. (略称SCSI社) を新設する。タイ国鉄、チュラーロンコーン大学などに納品。
1984年2月	SCSI社をShinawatra Computer Co., Ltd. (略称SC社) に名称変更。
1985年6月	アメリカのPacific Telesis Engineering Co., Ltd.と合併で、無線呼び出し電話事業に進出。“PACLINK”で知られる。
9月	International Broadcasting Co., Ltd. (略称IBC社) を設立。
1986年4月	Advanced Info Service Co., Ltd. (略称ADVANC社) を設立。携帯電話事業に進出。
1987年12月	タクシン警察中将、警察局長企画課を退職。
1989年3月	IBC社、タイ通信公団よりケーブルTV放送権を取得。9月より放送。
1990年3月	Shinawatra Datacom Co., Ltd. (シンガポール・テレコム社と合併) を設立。データ通信事業に進出。
6月	Digital Paging Services Co., Ltd. を買収。Shinawatra Paging Co., Ltd. に改組。無線呼び出し電話事業に進出。
8月	SC社を証券市場に上場。情報通信産業関係ではタイで最初。
9月	ADVANC社、携帯電話「セルラー900」のサービス開始。
1991年4月	AT & T Directories (Thailand) Co., Ltd. の株式の42%を取得。電話帳作成事業に進出。のちShinawatra Directories Co., Ltd. に改称。
6月	Fonepoint (Thailand) Co., Ltd. に出資。無線呼び出し電話事業。
9月	SC社を、Shinawatra Computer and Communications Co., Ltd. に名称変更。93年1月、株式公開会社に改組。
10月	バンコクで開催される世銀総会の無線呼び出し電話端末器の独占的供給を大蔵省から認可される。
11月	Shinawatra Satellite Co., Ltd. を設立。衛星打ち上げ事業に進出(事業の認可は同年6月)。
1992年1月	地方電話100万回線事業に入札するが、ロックスレイ・グループに敗退。
9月	Shinawatra Datacom, データ通信サービスを首都圏から全国に拡大。
1993年2月	カンボジアのテレビ放送事業(国際カンボジア放送社:チナワット70%, カンボジア運輸通信省30%出資の共同事業)が認可される。
3月	チナワット・グループ、UCOMと共同で地方長距離無線事業に入札。
6月	ラオスでの通信事業が認可される。合併企業(チナワット70%, ラオス政府30%出資)を設立。契約期間は15年間。
6月	中国の電気通信事業の経営権を取得したM-Thai Groupに、Shinawatra Internationalが出資。
10月	チナワット・グループとサーマート・グループが業務提携。
12月	タイ初の通信衛星「THAICOM」打ち上げ成功。
12月	フィリピンのシターデル・グループ傘下イスラ・コミュニケーションズ社の株式30%取得。同国の公衆電話、移動体電話計15万回線の事業計画に進出。

(出所) 新聞報道などにもとづき筆者作成。

ワットが着手したもうひとつの重要な事業が、移動体通信とりわけ携帯電話への進出である。タイにおける携帯電話事業の歴史は、1986年7月に、タイ電話公団(TOT)自身が「NMT 470」シリーズを、1万名の加入者に限って募集したことから始まった(注5)。申し込みが簡便なこと、普通電話に比べて取得がはるかに容易なことから、携帯電話はまたたくまに普及し、TOTは1989年に、事業の一部を民間に委託する新方針をとる。その際、「NMT 900」シリーズの事業運営権(20年間)を獲得し、1990年9月から「セルラー 900」の名前で事業を開始したのが、チナワットの傘下企業であるアドバンク社であった(注6)。

一方、国際電話を扱うタイ通信公団(CAT)も、1987年から、TOTに対抗して携帯電話「AMPS 800-A」シリーズを開始し、91年にはUCOMグループの傘下企業であるTAC社(Total Access Communication Co., Ltd.)に対して、向こう15年間の事業運営権(「AMPS800-B」,「ワールドフォン」の名前で知られる)を与えた。UCOMグループはすでに述べたように、米モトローラ社の一手販売代理店を務めてきた企業グループである(注7)。

以上の結果、タイの携帯電話は現在4種類のシリーズを持つことになったが、最大のシェアを誇っているのは、チナワットの「セルラー 900」である。1993年末の調査によると、タイ全国の携帯電話加入者数は約43万名、うち24万名(56%)が「セルラー900」の利用者であり、第2位の「ワールドフォン」10万名(24%)、第3位の「NMT470」5万名(11%)を大きく引き離していた(注8)。

なお、「セルラー900」の端末機(いわゆる携帯

電話)には、ノルウェーのNOKIA、アメリカのMOTOROLA、スウェーデンのERICSSON、オランダのPHILLIPS、日本のPANASONIC(松下電器産業)などさまざまな製品があり、これらの輸入は製造元のタイ現地子会社や一手販売代理店が担当している。ただし、携帯電話の製造企業や輸入販売店は、タイ国内で自由に販売する権利は持たず、チナワットのアドバンク社の指示に従う必要があった。タイの携帯電話を支配しているのは、端末機を製造販売する多国籍企業ではなく、政府から事業全般を委託されているチナワット・グループやUCOMグループであることに、注意する必要がある。

## 2. 通信衛星の打ち上げ

タイ政府が通信衛星の打ち上げを検討し始めたのは、1985年、プルーム政権下のサマック(Samak Sunthorawet)運輸通信大臣の時代からである。この年、運輸通信省は2度にわたる入札を行ない、2度目の入札には計5つのグループが応じた。最終段階に残ったのは、①ロックスレイ・グループに所属するピヤナン社(Piyanan Co., Ltd. のち、タイサット社[Thai Sat Co., Ltd.]に改組)と、②アップル社のパソコンやエプソン社のプリンターの輸入販売を行なうサハウィリヤーOA機器グループの2つであった。しかし、保証金を提示できたのはロックスレイ・グループのみであり、同グループに通信衛星打ち上げのコンセッションが供与された(注9)。

ところが、チャートチャーイ政権下のモントリー運輸通信大臣は、この時の決定を「計画不備」を理由に白紙に戻してしまう。その結果、1990年9月に再度、入札が実施されるに至った。新しい入札に応じたのは、①ロックスレイ=タイサット社、②モジュラー社、③アストラ・コ

ムサット社 (インドネシア), ④タナヨン・グループのワーケー社, ⑤チナワット・コンピュータ社の計5つであった(注10)。

これら5つのうち、ロックスレイ・グループは、香港最大の財閥であり、すでに通信衛星「ASIASAT」を打ち上げている李嘉誠＝ハチソン・グループ(Hutchison Wanpoa Group)とは、提携関係を結んでいた(注11)。また、ロックスレイはタナヨン・グループとも近い関係にあり、事実、通信衛星を利用したデータ・音声・画像処理の通信サービス事業を行なう共同出資企業(Thai Skycom Co., Ltd.)を、1992年に設立している(注12)。しかも、タナヨン・グループは当時、ケーブルTV放送進出をめぐって、チナワットに対しては熾烈な対抗意識を抱いていた。したがって、1990年の入札は、事実上、ロックスレイ＝タナヨン連合とチナワット・グループの一騎打ちになったのである。

なお、ここで強調すべきは、当時すでに衛星を利用した通信サービスが、タイ国内できわめて重要な地位を占めつつあった事実である。ケーブルTVはもちろんのことであるが、政府機関、国営企業、陸軍通信局なども、通信衛星を利用した通信事業を行なっていたからである。たとえば、1988年にはサーマート・グループのサーマート・テレコムズ社と、バンコク銀行系列のコンピューネット社の2社が、運輸通信省郵便電信局から、それぞれ通信衛星を利用した付加価値通信サービスのコンセッションを獲得し、主な商業銀行や外国企業、国営企業に対して、データ・サービスを開始していた(注13)。

時期が1991年5月にずれるが、この時点での調査によると、さきの民間企業2社のほかに、タイの陸軍通信局、政府広報局、タイ電話公団、

タイ通信公団、地上波のテレビ放送局など計9機関が、インドネシアの通信衛星「PALAPA」や香港の「ASIASAT」、国際共同機関の「INTELSAT」などと契約を結び、合計12器以上のトランスポンダー(電波中継器)を利用して(注14)。したがって、通信衛星打ち上げのコンセッションを獲得することは、これまで海外の衛星を利用してきた通信サービス事業の統轄権と将来の事業機会をいっきよに掌中に収めることを意味したのである。

その結果、水面下での政治交渉も含めて激しい競争が各グループの間で展開されたが、1990年10月の保証金提出期限に、具体的な提案をなしたのは、予想どおりチナワット、ロックスレイ、タナヨンの3グループのみであった。なお、この時3グループが提示した条件は、契約期間はいずれも30年間で共通しているが、政府に納める事業収入の分配比率と利益の最低納入の金額には大きな違いがあった。具体的には、チナワットが事業収入の15.3%と13.5億の最低利益額を提示したのに対し、ロックスレイは10%と9.8億、タナヨンは8.8%と8.8億の条件を提示した(注15)。

その結果、同年12月、チャートチャーイ内閣の改造が行なわれる直前に、モントリー運輸通信大臣は、チナワット・グループに通信衛星打ち上げの事業を認可する。しかし、この決定は翌1991年2月に勃発した軍事クーデタ後、再び棚上げとなり、CPグループの電話回線事業と同様、「通信衛星事業見直し委員会」の設置に発展した。この時の見直し作業には、タナヨン・グループによる異議申し立てが、強い影響力を及ぼしたと言われる。結局、委員会はチナワットの権利を再確認するが(1991年9月)、その独

占保護期間は、当初の30年間から8年間に大幅に削減されてしまった(注16)。

いずれにせよ、1992年にチナワット・グループは最終的に、タイ最初の通信衛星を打ち上げる権利を取得し、93年12月には、国王が命名した「THAICOM」第1号の打ち上げを成功させるのである。なお、この打ち上げに要した投資総額は計50億<sup>฿</sup>(250億円)。その内訳は、アメリカGM社の子会社であるヒューズ・エアクラフト社(Hughes Aircraft Co., Ltd.)から購入した衛星本体2基(25億<sup>฿</sup>)、打ち上げの費用(15億<sup>฿</sup>)、保険料その他(10億<sup>฿</sup>)であった。これらの費用は、米仏の輸出入銀行からの借入れ(30億<sup>฿</sup>)や、チナワット・サテライト社の株式上場・増資などで賄ったと言われる(注17)。

### 3. チナワット・グループの所有と経営

1993年現在のチナワット・グループの資本所有構造は、図4に図示したとおりである。中核をなすのは、母体企業であるチナワット・コンピュータ&コミュニケーションズ社(以下SC&C社)であり、その下に「準中核企業」として、①チナワット・サテライト社、②通信サービスのアドバンク社、③放送・メディア事業のIBC社、④カンボジア、ラオス、フィリピン、インドでの海外事業を統轄するチナワット・インターナショナル社の4社が存在する(④については、表9参照)。以上5社のうち、④を除く計4社が、株式公開会社(public limited company)であった。さらに、これら「準中核企業」の下には、それぞれに一群の関連子会社が存在し、出資関係は事業部のラインに沿う形で整備されている。

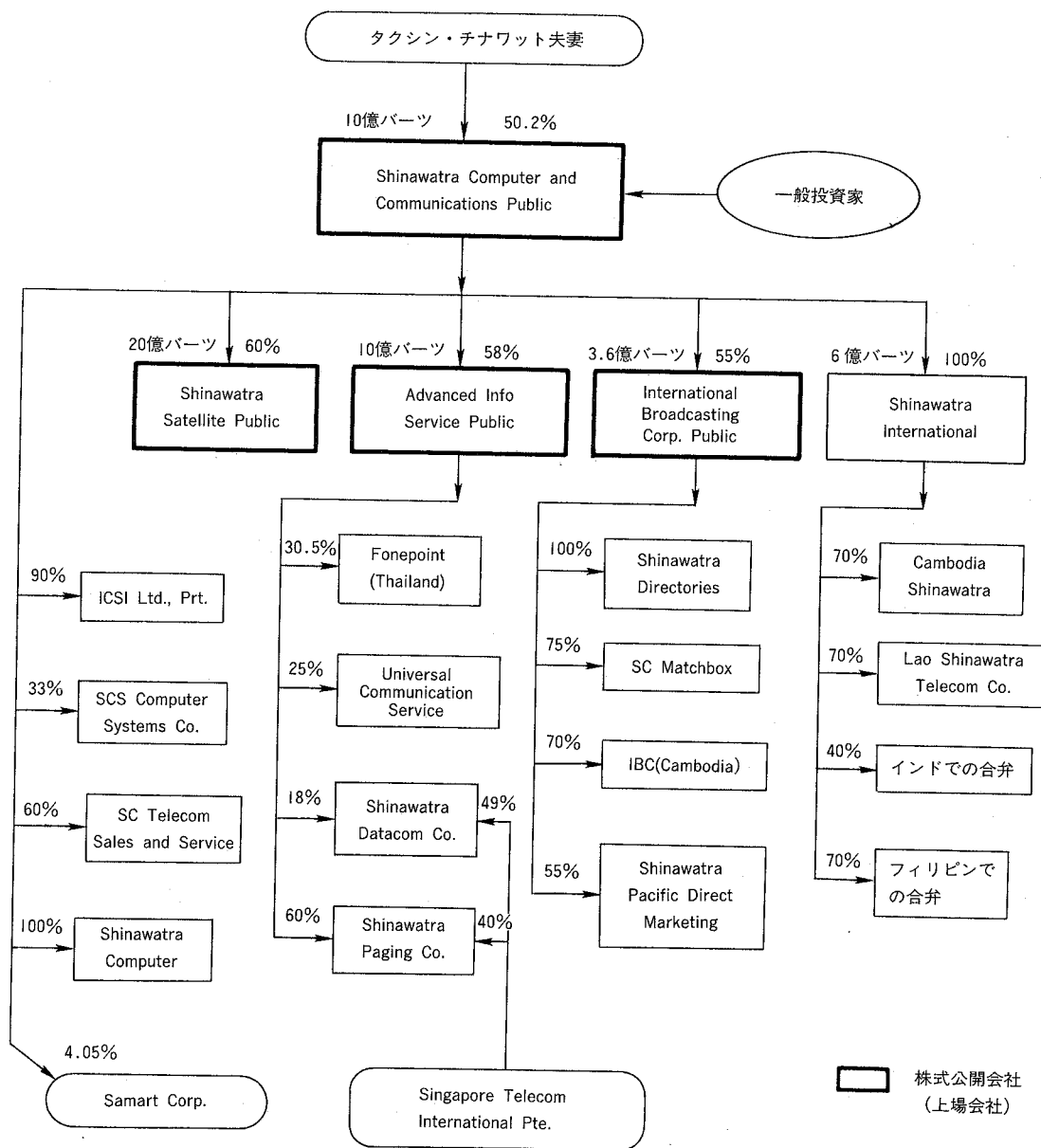
一方、外国企業との共同出資の面では、情報通信サービスのチナワット・データコム社(Shinawatra Datacom Co., Ltd.)と無線呼び出し電

話のチナワット・ページング社(Shinawatra Paging Co., Ltd.)に、シンガポール・テレコム社が出資している。また、チナワット・サテライト社の場合には、アメリカの保険会社であるAIA社(American International Assurance Co., Ltd.: 10<sup>฿</sup>)が出資している(注18)。

以上において特筆すべきは、SC&C社やアドバンク社を除く大半の傘下企業において、タクシンや「旧チナワット財閥」の一族の成員が、「株主」として登場していない点であろう。しかも、中核企業であるSC&C社の場合でも、タクシンとその妻ポッチャマン(Phochaman Chinawat)の2人が所有する株式(50.2<sup>฿</sup>)の残りは、外国人投資家(24.1<sup>฿</sup>)と国内一般投資家(23.7<sup>฿</sup>)などが占めていた。タイ系財閥の場合、オーナーの一族や、同一族だけで構成する「家族投資会社」がしばしば大株主になっていることを勘案するならば、チナワット・グループの資本所有構造は、ファミリービジネス型財閥からの離脱と捉えることができる(注19)。

同様に、チナワット・グループの経営体制を見ても、「旧チナワット財閥」の影響はまったく見られない(図5、参照)。確かに、グループ全体の取締役会長にはタクシン、同副会長には妻ポッチャマンが就任しているが、グループ社長のブンクリー(Bunkli Plangsiri)をはじめ、グループ副社長、事業本部長(準中核企業4社の社長)などには、すべて一族外の専門経営者やエンジニアを登用していたからである。しかも、SC&C社の社長ニワット(Niwat Bunsong)や同社のコンピュータ担当責任者ブンマー(Bunma Pierakhum)は、いずれもIBMタイランド社の元総務部長、元コンピュータ担当部長からスピンアウトした専門家たちだった(注20)。

図4 チナワット・グループの資本所有構造 (1993年)



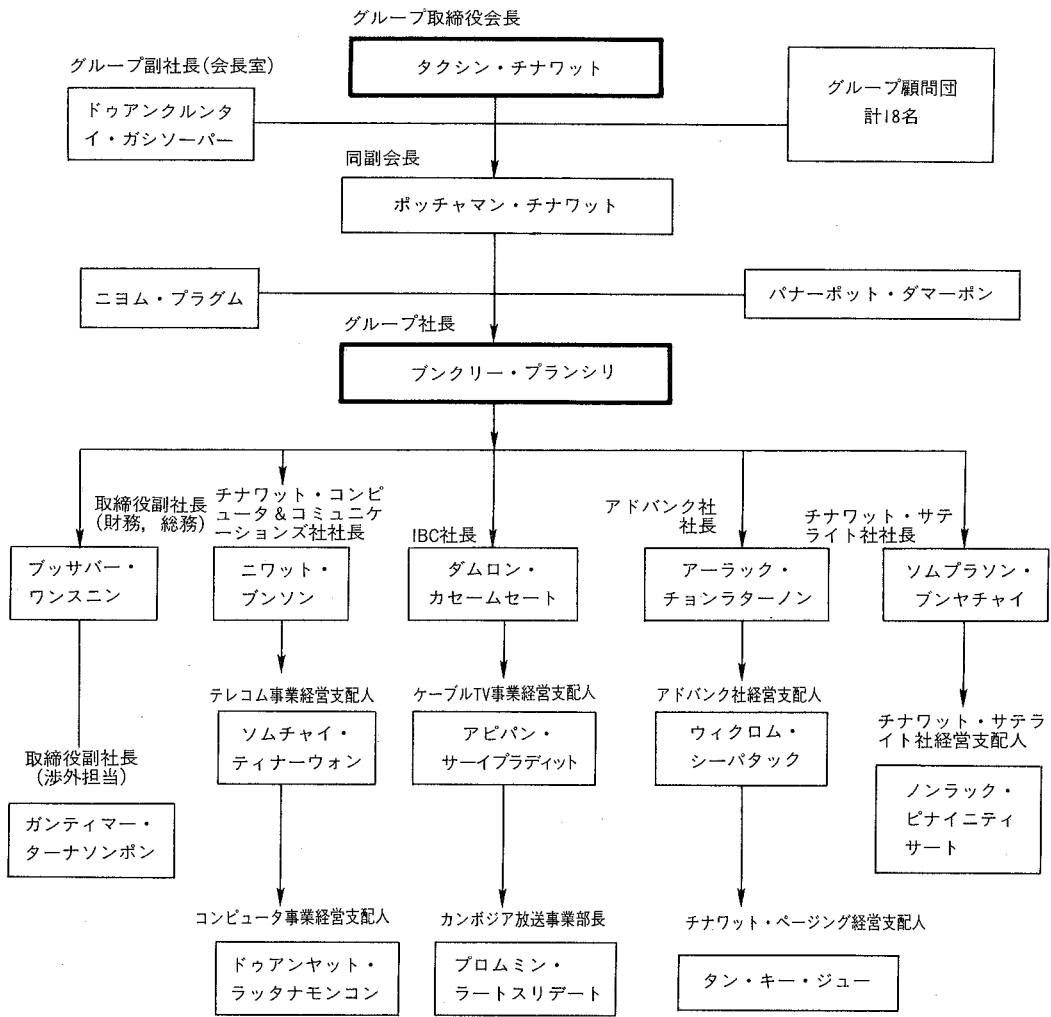
(出所) 各株式公開会社の年次報告書 (1993年版) より筆者作成。

チナワット・グループの経営体制で特徴的なのは、「グループ顧問団」の存在と、海外在住のタイ人エンジニアの積極的な採用である。「グループ顧問団」は、1993年現在18名。そのなかには、タクシンの元職場の関係で、チャムラッ

ト (Chamrat Chankachon) 元首都警察長官など、4名の警察高官OBを含む。同時に、サガー (Sa-nga Suphasri) 元科学技術エネルギー省次官、トーンチャイ (Thongchai Sanitwong) 元バンコク銀行役員・タマサート大学商会計学部長、チ



図5 チナワット・グループの経営体制 (1993年)



(出所) Shinawatra Computer and Communications Public Co., Ltd., *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994), pp. 30-31 より筆者作成。

ンポン (Chumpon Sawadiyakorn) 元国家学術庁長官など、各分野の専門家も多数招聘していたことも注目すべきであろう<sup>(注21)</sup>。

一方、チナワット・グループは、海外とりわけアメリカ在住のタイ人技術者の引き抜き、つまり「頭脳Uターン」を奨励していることでも有名である。しかもこれら帰国組のなかには、米

IBM 社、AT&T 社、NASA (米航空宇宙局)、インテルサット (国際電気通信機構) など、先端技術企業・機構で働いていたタイ人技術者が多数含まれていた<sup>(注22)</sup>。この点は、チナワット・サテライト社の場合も同じで、同社はヒューズ・エアクラフト社、コンプレッション・ラボ社 (Compression Lab Inc.)、TI 社 (Texas Instru-

ments Inc.)などのタイ出身者を、中核エンジニアとして招聘した(注23)。1980年代初め以降、台湾がアメリカ在住の自国技術者の帰国を奨励し、これによって国産パーソナル・コンピュータの飛躍的發展を図ったのと同様の方針を、チナワットは企業レベルで進めたわけである。

(注1) International Broadcasting Corp. Public Co., Ltd. (IBC), *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994), p. 11/Sorakon, *Thaksin Chinawat*, p. 55.

(注2) タイスカイTVは、1992年に新聞社ワタチャック社、ラジオ通信のメディアプラス社を新しい株主に迎え入れ、合弁企業形態に改組している。なお、タイスカイTVの事業展開は、次の報告に詳しい。Suphatra Senprasoet, "Thai Sky TV Tham-di Thi-lew" [タイスカイTV, 経営はすでに順調], *Phu Chatkan Raiduan*, vol. 10, no. 116, May 1993, pp. 84-91.

(注3) 「ケーブルTV戦争」については、次の文献を参照。Sorakon, *Thaksin Chinawat*, pp.53-62.

(注4) IBC, *Annual Report 1993*, pp. 2, 10-11.

(注5) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 99-101.

(注6) Securities Exchange of Thailand, *Sarup Kho-sonthet* . . . , vol. 2, pp. 262-263.

(注7) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, pp. 105-107.

(注8) Advanced Info Service Public Co., Ltd., *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994), p. 14.

(注9) Sorakon, *Thaksin Chinawat*, pp. 64-65.

(注10) *Ibid.*, p. 65.

(注11) ハチソン・グループおよびASIASATの「スターTV」については、アジアプレス・インターナショナル社編『アジア・テレビ革命』三田出版会 1993年第1章「香港」を参照。

(注12) *Phu Chatkan Raiwan*, 24 Jan. 1992.

(注13) *Prachachat Thurakit* [国民の実業], 2 Jan. 1992/Somwan, "Kan Tham-thurakit Khluen . . . ," pp. 94-97.

(注14) "Daothiam Chinawat Sarng Miti Mai Rabop Suesan" [通信衛星——チナワット, 通信事業の新段階を構築——], *Khu Khaeng*, 16 Sept. 1991/*Ibid.*, 29 July 1991.

(注15) Sorakon, *Thaksin Chinawat*, pp. 66-67/"Daothiam : Lok khong Kan-suesan Yuk-mai" [特集: 通信衛星, 新時代の通信事業の世界], *Krungthep Thurakit* [バンコク・ビジネス], 16 Sept. 1992.

(注16) Sorakon, *Thaksin Chinawat*, pp. 69-70/*Khu Khaeng*, 14 Dec. 1992.

(注17) Shinawatra Satellite Public Co., Ltd., *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994). なお、通信衛星「THAICOM」については、次の報道が詳しい。"THAICOM : Daothiam Suesan haeng Chat" [特集: タイコム——タイ国の通信衛星——], *Tan Setthakit* [経済の礎], 16 July 1992.

(注18) Tara Siam, *Thai Telecommunications*, p. 230/Shinawatra Satellite Public Co., Ltd., *Annual Report 1993*, p. 35.

(注19) 末廣「タイの企業組織と後発的工業化……」49ページ 第4表などを参照。

(注20) "Somphop Amatayakun . . . ," p. 117.

(注21) Shinawatra Computer and Communications Public Co., Ltd., *Annual Report 1993* (Bangkok, 1994), pp. 34-35. 顧問団メンバーの経歴は、筆者の調査。

(注22) 「全開アジアパワー・財閥&ビッグビジネスチナワット・コンピュータ&コミュニケーションズ(タイ)(下)」(『日経産業新聞』1991年9月19日)。

(注23) Shinawatra Satellite Public Co., Ltd., *Annual Report 1993*, pp. 13, 25.

## V 産業構造の高度化と通信企業グループ

以上、チナワット・グループを中心に、タイ通信企業グループの發展を見てきた。彼らの發展パターンを見る限り、従来の華人系財閥と同一視することは到底できない。むしろ、チナワット・グループの發展には、タイにおける資本家の伝統的な特質と、新しい工業化の担い手としての側面の双方を確認することができる。その点を要約すれば、次のようになる。

(1) 情報通信産業が「コンセッション方式」

を採用したことにより、政治的なコネクションが重要な意味を持つに至った。この特徴は、過去のタイの資本家とまったく同じであり、政治交渉力に長け、役得経済に基盤を置く実業家層の存続を促した(注1)。

(2) それとは別に、証券市場の発展やアジア投資ブームは、同族内に資金調達源を求めてきた従来の「ファミリービジネス型財閥」と異なって、株式上場に伴うキャピタル・ゲインや転換社債、さらにはプロジェクト・ベースによる海外からのシンジケート・ローンなどを活用する新興財閥の成長を促した。

(3) 情報通信産業の技術集約性は、エンジニアの確保を不可欠の要件とするが、この要件が、同族外の専門経営者や海外に在住するタイ人エンジニアの積極的利用を進めるチナワット・グループなどの成長を促した。別言すれば、同族内の人的資源や商人的知識への依存ではなく、専門性とエンジニアリングをより重視する経営体制を、タイの企業にもたらしめた。

(4) 情報通信産業は、タイのなかではもともと競争の激しい分野である。そのため、企業の戦略にもとづく、より目的合理的な企業間の事業提携が新たに生じた。つまり、血縁・地縁にもとづく共同事業、たとえば、潮州系華人の銀行や海南系華人の投資プロジェクトといった「華人コネクション」による共同事業ではなく(注2)、欧米諸国などで見られる「戦略的企業提携」の方式が、タイでも生じるようになった。

こうした事実は、タイの企業活動をより広い普遍的な枠組から捉え直すことの必要性を示しているように思われる。と同時に、チナワッ

ト・グループのような新興財閥の発展が、果たして今後のタイ経済・産業構造の高度化の真の「担い手」たり得るのか、その点に対する問題も提示している。

というのも、チナワット・グループはタイでもっとも成長する「C&C産業」、つまりコンピュータ産業とコミュニケーション産業の2つに事業基盤を置くが、その展開はハード(通信機器の製造や技術開発)への進出ではなく、あくまでソフト(事業運営)の分野に限定しているからである。実際、タクシン自身も、「私たちは将来も本格的にハードの分野に手を染める考えはない。優れたメーカーと組んでコンピュータと通信を結び付けることが私たちの使命である」と、明言している(注3)。

自前の技術開発ではなく、コーディネーターあるいはオルガナイザーに徹することで成長を図ろうとするチナワット・グループの戦略は、先発工業国との技術格差がきわめて大きい産業分野で、後発工業国の企業がどのような選択をなし得るのか、そのひとつの事例を示している。それは、半導体産業の分野で、先端国への「キャッチアップ」を絶えず図ろうとしている韓国の財閥とも、また、パーソナル・コンピュータや工作機械産業の分野で、独自の「すきま(ニッチ)市場」を海外に見いだし発展を続ける台湾の中堅企業とも異なる発展であった。逆に言えば、こうした戦略をとったがゆえに、タイの通信企業グループは短期間のうちに急速な発展を遂げることができた、とも言えるのである。

ただし、情報通信産業はきわめて技術革新のサイクルが速い分野であり、今日の技術方式が10年先にも存続するかどうかは、保証の限りで

ない。そうだとすると、「コンセッション方式」によって、15年から30年間にわたる事業運営権を保証されている既存のタイ通信企業グループは、かえって大きなリスクを背負うことになる。というのも彼らは、技術革新に関わりなく、当面、一定金額の政府への納付を義務づけられているからである。この点は、AT&T社やNTT社のように、内部に技術開発(R&D)部門を持たないタイ系通信企業グループの限界でもあった。もちろん、こうした問題に対して、タイの主要企業は政治交渉で再び対応するであろう。しかし、そうした対応はタイ産業全体の高度化には決してつながらないことを、最後に指摘しておきたい。

(注1) 役得経済と政治的実業家の関係については、末廣・南原『タイの財閥……』第9章を参照。

(注2) 「華人コネクション」の最近のタイの事例については、樋泉克夫『華僑コネクション』新潮選書 新潮社 1993年が参考になる。

(注3) 「全開アジアパワー……(下)」。

(東京大学社会科学研究所助教授)

〔付記〕 本稿は、1993年度「発展の担い手をめぐる政治経済的分析(II)」研究会(主査:小池賢治)の成果の一部であるが、1994年以降の情報にもとづき記述を更新した部分もある。なお、1995年1月26日に、中国とCPグループの共同事業である通信衛星「APSTARII」がその打ち上げに失敗したこと(本文39ページ、参照)、また2月11日に、タクシン・チナワットが憲法改正に伴う閣僚の資格問題で外務大臣を辞任したこと(50ページ、注14参照)の2点を付記しておく。