

変貌を遂げるアジアの コングロマリット



Vol.1 タイ財閥の全体像

Vol.2 PTT Public Company Limited

Vol.3 CP (Charoen Pokphand) グループ

Vol.4 TCCグループ

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



池上 一希

Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組む。



金 勲貞

Senior Consultant

韓国で大学卒業後、主に米国系事業会社にて営業支援、人事、マーケティングなどを経験。2006年に渡日、一橋大学大学院にてMBA取得後、日系大手事業会社で人事、国際業務、新規事業企画などを歴任。15年よりタイに移住、日系企業タイ現地法人にてマーケティング、人事、その他管理全般を経験。18年に当社入社。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

1 タイ財閥の全体像

タイをはじめとするアジア各国で絶大な影響力を持つ財閥系コングロマリット。足元のコロナ禍、東南アジアを代表する企業の勢力図や経営方針はどのように変化しているのか、RCEPを見据えた域内での競争力向上をどのように実現させようとしているのかなど、本連載では解説していく。第1回目はタイ財閥企業の全体像および特徴について取りまとめる。

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



池上 一希
Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組む。



金 勲貞
Senior Consultant

韓国で大学卒業後、主に米国系事業会社にて営業支援、人事、マーケティングなどを経験。2006年に渡日、一橋大学大学院にてMBA取得後、日系大手事業会社で人事、国際業務、新規事業企画などを歴任。15年よりタイに移住、日系企業タイ現地法人にてマーケティング、人事、その他管理全般を経験。18年に当社入社。

タイ財閥の成り立ちと特徴

まず周辺国との比較で見たタイ財閥の位置付けについて解説する(図表1)。タイは歴史的にほとんどが華僑系の民間企業である。例えばタイ証券取引所(SET)に上場する企業の約75%がファミリービジネスであり、タイの国内総生産(GDP)の80%以上も占めるほど存在感を持っている。

歴史的にもタイと中国の繋がりは緊密で、13世紀のスコタイ王朝の時代より中国商人の往来や移住などが活発だった。

タイの華人系人口については、ASEANではインドネシアに次いで700

万〜1000万人存在すると推定され、タイの食品小売りを主とする有力グループであるチャロン・ポカパン(CP)グループは、そのルーツを辿ると潮州系である。

同様に主要財閥は、大半の出身が中国南岸部に集中しているなどの特徴があり、中国の政財界との人脈が太い財閥も多い。

2点目は海外展開、特にASEAN域内への投資に積極的である点である。タイ国内市場が飽和し、自社の競争力維持のためにもベトナムやインドネシアなど潜在市場への展開が、今後の伸びしろとして期待されている。

中でも2010年代に入り積極的に

域内投資を手掛けてきたサイアムセメントグループ(SCG)は代表的な事例である。

SCGは19年、インドネシアのパッケージング企業であるPT Pajar Surya Wisera (PS)の株式55%を6億6500万米ドルで買収し同国への事業強化を図った。17年に地場の建材企業を買収するなど、最も力を入れている国の一つであるベトナムには石油化学コンビナートを造成しており、22年稼働開始を目標に19年から22年にかけて約56億米ドルの投資を計画している。

また、タイ最大の小売財閥であるセントラルグループも、16年にベトナム小売大手Cocoを11億4000万米ドルで買収するなど積極的な姿勢を見せている。

タイの主要財閥の概観

具体的なタイ財閥の顔ぶれについては、世界の上位公開企業2000社を順位付けしたForbes Global 2000が有益な情報源となる(図表2)。今年5月に発表された21年版では、タイからランクインした企業は14社となった。

周辺国のASEAN財閥同様、金融系が約4割を占め構成比が高い点は共通しているが、国営の資源最大手のPTTがトップを維持し、王室系のSCGやタイ商業銀行(SCB)が上位にあり、またタイを代表する食品・小売大手のCPグループが躍進したことが特徴といえる。



MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.

Tel: +66(0)92-247-2436

E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp (池上)

【事業概要】タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング、リサーチ事業等

本ランキング圏外の企業名などを見ても業種別にはさまざまであるが、タイが「アジアの食卓」という別名を持つだけあり、前述のCPグループをはじめベタダロなど農業、食品・飲料由来のコングロマリットが多く見られる点も特徴として挙げられる。

また、近年は「中進国の罫」からの脱却を図るタイ政府の産業高付加価値化の施策にリンクし、「Thailand 4.0」などの政策に連動した注力分野への投資も見られる。特にEV、デジタル、IoTなどの事業に参入する動きが多く見られるのも特徴である。

次回連載はこれらタイ財閥において不動のトップを維持しているPTTグループを中心に動向の整理を行う。

図表2 Forbes Global 2000のタイ企業順位比較

2016年ランク	2021年ランク	2021年売上 ^{*1}		2021年市場価値 ^{*1}		分類
		億USD	増減(%) ^{*2}	億USD	増減(%) ^{*2}	
PTT PCL	↑ 234	516	-13%	364	44%	資源
Siam Commercial Bank	↓ 675	128	0%	158	-4%	建材
Kasikorn Bank	↓ 705	82	8%	103	-7%	金融
Siam Cement Group	↓ 791	56	-18%	114	-10%	金融
Bangkok Bank	↑ 840	168	47%	184	56%	小売
Krungthai Bank	↑ 859	188	53%	79	41%	食品
PTT Global Chemical	↓ 1113	52	18%	75	-16%	金融
CP All	↑ 1129	81	62%	140	3%	食品
Advanced Infor Service (AIS)	↓ 1161	49	0%	51	-26%	金融
Thai Beverage	↓ 1242	55	22%	160	22%	通信
CP Foods	↑ 1703	29	107%	36	24%	金融
Airports of Thailand (AOT)	↓ 1780	105	-11%	90	10%	化学
Thai Oil	↓ 1884	6	-58%	300	81%	交通
TMB Bank	1956	106	N/A	83	N/A	化学
Tanachart Capital	1974					

注1 市場価値は株価収益率(Price-to Earning Ratio)、価格対売上比率(Price-to-Sale Ratio)、株主資本利益率(ROE)など、多数の指標と倍率を使用して評価されるもので、発行済株式数に現在価格を掛け算して算出する時価総額と異なります

注2 2021年ランクインした各国の企業数は、日本215社、中国291社、シンガポール6社、インドネシア6社、マレーシア8社、フィリピン6社、ベトナム5社など

出所: ArayZ, Forbes.comよりMURC作成

—— ランク上昇あるいは維持
..... ランク下落
※1 2020年数値
※2 2016年と2021年の比較値

図表1 各国の財閥概要とアジア財閥の事業展開の特性

ポイント

- ★ 金融はじめ資本拠点は香港・シンガポール
- ★ 特に華人系財閥を中心に近年は中国・ASEAN域内への投資を積極化

<p>タイ</p> <ul style="list-style-type: none"> 大半は華僑系民間企業 川上から川下へ展開し、石化、小売、飲料等、付加価値産業を推進 地理的な利点で周辺国への展開が活発で、ASEAN周辺国を中心に外資企業との提携などにより海外事業展開を推進 	<p>マレーシア</p> <ul style="list-style-type: none"> 華人系企業が金融・不動産・食品・流通などの内需市場の大半を占有している 石油・パームオイルなどの資源系企業の輸出依存型経済から製造・サービス主導の産業構造に変えるべく、政府・企業ともに第4次産業、IT分野に投資拡大 	<p>シンガポール</p> <ul style="list-style-type: none"> 不動産や金融をコア事業とする財閥が上位に位置 同国のハブ機能、税制優遇を踏まえてインドネシアをはじめとして有力財閥が本社機能を移管している 近年は、海外不動産投資やFintech企業等スタートアップ支援を推進 	<p>ベトナム</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模企業は国営企業が占めていたが、2021年で上場企業約750社(2005年25社程度)に拡大する等、民営化が推進 Vin Group等の民間コングロマリットが台頭。スマートフォンや自動車(EV等)の“国産”へのシフトに注力
<p>フィリピン</p> <ul style="list-style-type: none"> 福建省出身の華人系財閥や、スペイン系財閥の存在が特徴的 ドゥテルテ政権発足後、ODAはじめ中国のインフラ分野でのプレゼンスが拡大。華人系財閥が通信分野やエネルギー分野でも中国企業との合弁や提携などを推進 	<p>ミャンマー</p> <ul style="list-style-type: none"> 軍政との強固な関係を築く財閥企業がミャンマー経済の主役 直近はガソリン、建設、ブロードバンド需要に対応する動きは堅調で日本、タイなど周辺国、欧州企業などの合弁で小売・卸売分野が活発化する動きがあったがクーデターで止まっている状況 	<p>香港</p> <ul style="list-style-type: none"> 不動産・開発を主とするコングロマリットが多数 中国市場拡大の影響で、物流・金融の拠点としての影響力は低下傾向 	<p>インドネシア</p> <ul style="list-style-type: none"> 華人財閥系企業グループ、大規模国営企業が市場の大半を占める プランテーションを中心とした農業分野、交通インフラ強化に続き、デジタル化を推進する動きも目立つ 香港、マレーシア、シンガポールなどに拠点を移し資金調達を行う企業も

出所: JETRO, 各種情報を元にMURC作成

図表1 PTTグループの事業拡大戦略

未来型エネルギーにシフト	新規領域への参入
<p>□ 再生可能エネルギー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年に市場参入、2030年には8GWまで拡大 ● 優先対象国: インド、中国、ベトナム、台湾 	<p>□ ライフサイエンス領域</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 製薬分野 <ul style="list-style-type: none"> ● タイ初のがん治療剤生産工場設立 ● M&A機会を探索 2. 高機能栄養分野 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産技術導入 ● 植物など自然食材にフォーカス 3. 医療用機器分野 <ul style="list-style-type: none"> ● 傷治療のためのバイオセル技術開発 ● 医療用マスク・手袋や防疫マスクなど
<p>□ 電気自動車のVC構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EVサービスプラットフォーム及びEV生産 ● 2030年まで充電場所200カ所確保 	<p>□ その他開拓すべき領域</p> <p>物流 モビリティ&ライフスタイル 新素材 AI・ロボティクス・デジタル</p>
<p>□ 蓄電及びスマートエネルギープラットフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ● EVバッテリー工場、スマートグリッド、AI 	
<p>□ 水素エネルギー開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルエネルギー会社へのシフト 	

(出所) 同社Investor Update資料を基にMURC作成

事業からの依存度を下げていくことも狙いと含まれている。この実現のため、21年から30年までの投資の80%は既存事業に、10%は未来型エネルギー事業に、残りの10%は新規領域の開発に配分することも明らかにしている。

中核事業については、川上の資源開発部門で積極的に海外投資を行い、特にLNGにおいては地域ハブになることを目標とする。

直近でもオマーンやアルジェリアの油田開発プロジェクトに投資するなど海外プロジェクトに積極的に取り組んでいる。なお、川下の小売事業でもガソリンスタンド付設カフェから始まったCafe Amazonをベトナムで展開するなど、海外でのプレゼンス拡大に注力する。

成長分野では提携を積極活用

未来型エネルギー事業に関する取り組みでは、再生可能エネルギー事業の海外展開、電気自動車のバリューチェーン構築、水素エネルギーの開発などが挙げられる。

事業推進については他社とのパートナーシップを積極活用する。その一例として今年5月に台湾の大手電子メーカー鴻海科技集団(Foxconn)と電気自動車及び部品生産プラットフォーム構築に対する覚書を交わした。

また、新規領域への参入については、ライフサイエンス分野への参入を図っている。その中心にある会社が、昨年12月にライフサイエンス事業会社として設立されたInnobic (Asia) Co., Ltd.である。

グループはこの子会社を中心に製薬・医療機器・機能性食品などの展開を進めていく方針。同社にとって新規分野となるため外部との協業は必須であり、台湾の製薬大手Lotus Pharma-

ceutical社に出資(株式6.66%約5000万米ドル)、ASEAN市場への攻略を目標として掲げている。

また今年4月にはPTTのグループ子会社で石油化学事業を手掛けているIRPCとグループ内で合弁会社を設立、不織布マスクや医療用消耗品を生産・販売する。

5月には、ジャックフルーツからたんぱく質を抽出するベンチャー企業NR Instant Produce PCLに3億バツの投資を発表し、22年の年末には稼働を開始する予定である。

このように、既存事業ではアセアンのハブを目指すとともに、伝統的なエネルギー事業に留まらずグローバルトレンドへの積極的な対応や、今まで手掛けていなかった新規領域に対しても内外のパートナーと挑戦し続けていくことで、今後タイ最大企業としての立ち位置を盤石にしていくものと考えられる。

MUFG
三菱UFJリサーチ&コンサルティング
MU Research and Consulting(Thailand)Co., Ltd.
Tel: +66(0)92-247-2436
E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp(池上)
【事業概要】タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング、リサーチ事業等

既存事業からの多角化がカギ

今年に入って同社はグループビジョン“Powering Life with Future Energy and Beyond”を発表した。その骨子は既存事業を強化しながらも、エネルギー分野で未来型エネルギー(Future Energy)事業の開拓と、新規領域(Beyond Energy)への参入を宣言したものである。結果として足元の中核事業である石油・ガス

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



池上 一希
Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組む。



金 勲貞
Senior Consultant

韓国で大学卒業後、主に米国系事業会社にて営業支援、人事、マーケティングなどを経験。2006年に渡日、一橋大学大学院にてMBA取得後、日系大手事業会社で人事、国際業務、新規事業企画などを歴任。15年よりタイに移住、日系企業タイ現地法人にてマーケティング、人事、その他管理全般を経験。18年に当社入社。

PTT Public Company Limited 企業概要

◆ 基本情報

PTT Public Company Limited、略してPTTは1978年、タイ国内の石油および石油関連事業運営を目的に、タイ石油公社(Petroleum Authority of Thailand)としてタイ工業省直轄で設立された。以降、民営化の追い風に乗り、2001年、政府が51%以上を保有することを前提としてタイ石油公社から株式会社へと変更。同年内に登記資本金200億THBでタイ証券取引所に上場した。現在、タイの財務省が51.1%を保有しており、最大株主となっている。

◆ グループ構成

20年末時点では、23の子会社及び合弁5社、系列会社6社など30社以上にグループは構成されており、21年5月末時点のグループ時価総額は2兆6,630億バツ(約850億USD)と、タイ上場企業の時価総額全体の15%を占めている。また、Fortune Global 500にランクインしている唯一のタイ企業でもある。

◆ 事業内容

中核事業である石油・ガス事業は自社で手掛けつつも周辺事業はグループ会社が担い、広範な事業分野をカバーしている。川上の探査・採掘などの事業はグループ子会社であるPTT EPやPTT LNGなどが中心となっており、川下であるリテール、最終商品生産、新規事業などはPTT ORやThai Oil、PTTGC、IRPCなどの子会社が担っている。

◆ 直近の動き

昨年5月、組織改編により同社に30年間務めてきたAuttapol Rerkpiboon氏が、10代目となる代表取締役兼会長として任命された。原油価格の下落、新型コロナウイルス蔓延による経済低迷による危機対応への取り組みについて、本人のリーダーシップや決断力が評価されての任命とされている。



業種	オイル及び製造業
設立	1978年
オーナー	タイ財務省 (51.1%)
従業員数	4,616名 (PTT) 24,680名 (関連会社)

時価総額

2兆6,630億 ↓

総売上

1兆6,157億 ↓

川上(グループ子会社)

探査及び生産

- 中核企業: PTT EP
- 世界15カ国にて原油・天然ガスの油田開発

液化天然ガス

- 中核企業: PTT LNG
- LNGのバリューチェーン、設備

石炭

- 中核企業: PTT GM(インドネシア)
- 石炭採掘

PTT自社事業

天然ガス

- パイプライン4カ所
- 分離プラント6カ所
- ガス調達及び販売

貿易

- 原油調達
- 輸出入
- 中国・シンガポール・UAE・イギリス・米国に海外事務所を構える

技術・エンジニアリング

- エンジニアリング及びプロジェクト管理
- 資産管理
- デジタル技術開発など

川下(グループ子会社)

オイル・リテール

- 中核企業: PTT OR
- 国内1,997カ所*のガソリンスタンド運営
- その他外食チェーンも運営

製油

- 中核企業: Thai Oil, PTT GC, IRPC
- 国内最大製油グループで、マーケットシェア50%以上

石油化学

- 中核企業: PTT GC, IRPC
- 石油化学品(自動車部品やポリマー系建材など)をタイ・アセアンに出荷

電力

- 中核企業: GPSC
- グループ内発電・送電インフラ展開、送電網管理

(出所) 同社Investor Update資料を基にMURC作成

*2020年12月末時点

3 CPグループ

タイをはじめとするアジア各国で絶大な影響力を持つ財閥系コングロマリット。足元のコロナ禍、東南アジアを代表する企業の勢力図や経営方針はどのように変化しているのか、RCEPを見据えた域内での競争力向上をどのように実現させようとしているのかなど、本連載では解説していく。今回はタイ最大財閥のCPグループを取り上げる。

主要分野で寡占化が進展
タニン氏の手腕で拡大

CPグループは新型コロナウイルスが顕在化し、各社が投資について様子見の傾向を強める中でもスピードを緩めることなく、各分野で積極的な投資を敢行。2020年の大手小売「Tesco」のタイ・マレーシア事業の買収（推定106億米ドル）、21年は通信分野における業界3位の「dtac」社との合併（推定約75億米ドル）など大型アライアンスを次々と実現させている。

CPグループ発のユニコン企業も21年に誕生した。「TrueMoney」のサービス展開を手掛ける電子決済サービスのアセンドマネー社である。CEOのスパチャイ氏肝いりの事業で、すでにASEAN域内6カ国に展開。同グループにとってもアジアの金融プラットフォームにおける成長ドライバーとして位置付けられている。

CPグループがタイのみならずアジアを代表するコングロマリットへと成長した背景には、中興の祖であるタニン氏（現グループ上級会長）の優れたビジネス手腕がある。

1970年に2代目として25歳という若さで次期トップに抜擢されて以降、同グループは国際化および事業の多角化に成功する。タニン氏は「2020」の世界富豪ランキングで103位（2021年）につけるタイ一の富豪である。

※1 ユニコン企業…企業評価額が10億ドル以上で設立10年以内の非上場のベンチャー企業を指す

CPグループ拡大のポイントには垂直統合、中国事業、実力主義である。

まず1点目の垂直統合については、農業から始まり食肉処理、食品加工、小売、レストランチェーンなど、川中・川下に事業を有機的に繋げ、市場における存在感を高めてきた。

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



池上 一希
Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組み。



金 勲 貞
Senior Consultant

韓国で大学卒業後、主に米国系事業会社にて営業支援、人事、マーケティングなどを経験。2006年に渡日、一橋大学大学院にてMBA取得後、日系大手事業会社で人事、国際業務、新規事業企画などを歴任。15年よりタイに移住、日系企業タイ現地法人にてマーケティング、人事、その他管理全般を経験。18年に当社入社。

今日ではタニン氏自ら自社ポートフォリオを「世界の厨房」と例えるほどの多様性を誇るが、垂直統合の過程でマイルストーンとなったのは、1988年にアメリカのセブンイレブン社からライセンスを受け展開したコンビニ事業である。

自社製品を販売する販路を手に入れた点はもとより、グループ内に開発、調達、物流、マーケティング等の組織を置いて最大限活用しながら、本事業の食品加工事業のノウハウを生かしてタイ人の好みに合わせた食品を開発し、本業との相乗効果も高まった。

特定地域に集中して展開するドミナント戦略により年500〜800店舗の勢いで

拡大を続け、現在1万2000店舗とセブンイレブンブランドでは日本に次ぐ世界で2番目の数を誇る。日系消費財メーカーからもCPとしてはビジネスがままならないと言わしめるほど、小売市場で圧倒的な存在感を有する。

開放直後に中国進出、柱に成長

2点目については、中国が1978年に改革開放政策に舵を切つてすぐに着手した中国事業が挙げられる。79年に外資企業として初めて中国に進出し、中国で外資企業に付与される営業許可証の番号は「00001」。

タニン氏自身、初代総帥エーク・チョー・チエンワンの氏の生まれ故郷である中国市場への投資には思い入れがあり、習近平国家主席とコネクタができる数少ないアジアのビジネスパートナーと言われる。既にCPグループにおける中国事業は全体売上の36%と大きなウエイトを占める。

近年は中国中信集団公司（CITIC）、伊藤忠グループとの提携が話題となった。2014年に業務資本提携を組んだCPグループと伊藤忠商事は、15年に中国最大のコングロマリットであるCITICへの約20%の出資を公表した。両グループが折半出資した投資規模は約100億米ドルであり、日本企業による最大級の中国国営企業への投資として注目された。

CITICへの出資については様々な説があるが、当時の共産党政権が促進する国有企業の国際化の観点からCPグループに声が掛かったものの、当時は単独での大型資本参加は荷が重く、日泰の大型提携に繋がったという構図が想定される。

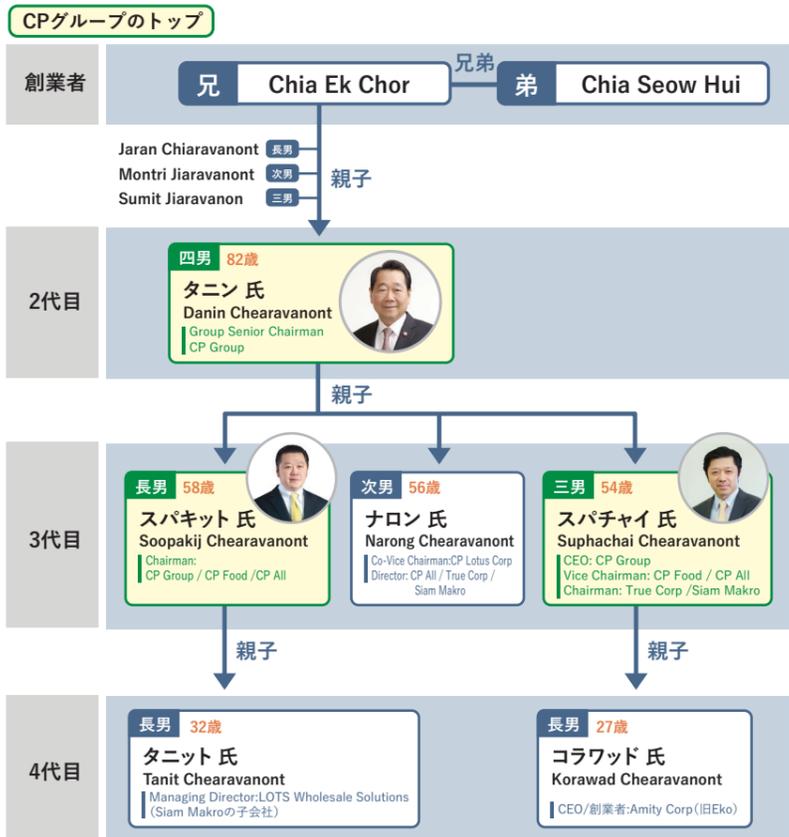
3点目の同グループで貫かれる実力主義の徹底については、17年に公表された3代目への後継が例として挙げられる。

それまでケーブルTV関連会社と中国事業を中心にキャリアを積んできた長男「スパキット氏（現会長）」と、「True」を中心とした通信事業を担当してきた三男「スパチャイ氏（現CEO）」で後継者レースがなされていたと想像される。

後継は三男、実力主義を徹底

アジア通貨危機の際、「True」事業の倒産危機を乗り越え、着実に経営者として実績を積んだスパチャイ氏がトップとして妥当と判断されたのは、今後の企業経営におけるデジタル化の加速への期待も含まれていたと思われる。

スパチャイ氏の影響からか、同氏の長男「コ



(出所: CP GroupのHPよりMURC作成、年齢は2021年年末時点)

MUFG 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MU Research and Consulting(Thailand) Co., Ltd.

Tel: +66(0)92-247-2436

E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp(池上)

【事業概要】タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング、リサーチ事業等

ワッド氏もわずか17歳の時に、CEOというビジネス用コミュニケーションアプリを開発するスタートアップを創業。伊藤忠商事含む大手数社から3000万米ドル程度の投資を受け、起業家としてのDNAを継いでいる。

タニン氏自身も創業者の四男から抜擢されている。足元で第4世代の経営参画も見られるようになっており、今後の権限移譲がどのように進むかについても興味深い。

企業理念は国、地域社会、そして自社に利をもたらし「3 Benefit」。同社の幹部養成も兼ねた教育機関Panyapiwat Institute of Management (PIM)でのカリキュラムには風水なども含まれているが、今後ともアジア的な価値観を大切にしつつ、世界レベルの財閥としてステップアップを志向すると考えられる。

4 TCCグループ

タイをはじめとするアジア各国で絶大な影響力を持つ財閥系コングロマリット。足元のコロナ禍、東南アジアを代表する企業の勢力図や経営方針はどのように変化しているのか、RCEPを見据えた域内での競争力向上をどのように実現させようとしているのかなど、本連載では解説していく。今回はタイ5大財閥の一つ、TCCグループを取り上げる。

要人を掌握する創業者の手腕
後発から新境地を開拓

TCC (Thai Charoen Corporation) グループの主力事業で酒類・飲料企業の看板ブランドである「ビア・チャーン」について知らない人は少ないだろう。この商品を知ることで同グループの特徴が透けて見えてくる。

まずは、後発での参入という点である。従来タイのビール市場は「シンハ」ブランドで有名なプロットブルワリーが実質独占状態であったが、1991年にビール事業に参入。大衆層向けの安価な価格攻勢と、後発ゆえに代理店卸をうまく活用した販路開拓により10年近くで市場シェアの過半を占有するなど一定の地位を築いた。後発という点では、企業グループの歴史が比較的浅い点も同様である。後述するグループ総裁のチャロンシリワタナクデー (Charoen Sirivadhanabhakdi) 氏が創業メンバーとして君臨するなど、3、4代目に経営が移行している他の財閥グループとは一線を画している。

次に、当局との関係構築の妙である。同グループのそもそもの成り立ちには酒類、ウイスキー事業だ。チャロン氏が17歳の時、酒造会社に原材料を配達する従業員として仕事を始めたことがきっかけだったという。その後は、ビジネスパートナーを得て国営の独占ウイスキー製造会社の経営権を取得。不採算の同業他社の買収に加え、85年には当時国が保有していたウイスキーの酒造権の民間入札の落札にも成功した。酒類という規制・制約の多い業種において、次々と新境地を開拓し

MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.



池上 一希
Managing Director

日系自動車メーカーでアジア・中国の事業企画を担当。2007年に当社入社。大企業向けの欧米、中国、アセアン市場での事業戦略構築案件を中心に活動。18年2月より現職。バンコクを拠点に東南アジアへの日系企業の進出戦略構築、実行支援、進出後企業の事業改善等のテーマに取り組み。



金 勲貞
Senior Consultant

韓国で大学卒業後、主に米国系事業会社にて営業支援、人事、マーケティングなどを経験。2006年に渡日、一橋大学大学院にてMBA取得後、日系大手事業会社にて人事、国際業務、新規事業企画などを歴任。15年よりタイに移住、日系企業タイ現地法人にてマーケティング、人事、その他管理全般を経験。18年に当社入社。

図表1 TCCが行った主要M&A

時期	事業分野	買収企業・アセット	買収金額(株式%) など
~2000年	1988	保険	Southeast Insurance Company N/A (39.5%)
	1989	商業不動産	Panthip Plaza Group N/A
	1994	ホテル	Imperial Hotel Group ホテル7棟
	1997	ホテル	Plaza Athenee Hotel N/A
2000年代	2001	商社	Berli Jucker PCL 1.3億USD (84%)
	2007	不動産開発	Univentures PCL N/A
	2008	食品・飲食	Oishi Group 2.1億USD (100%)
2010年~	2011	飲料	Serm Suk PCL 5.1億USD (65%)
	2012	飲料	Fraser & Neave Co., Ltd. (シンガポール) 72億USD (30.36%)
	2016	卸売	Metro Cash & Carry 8.8億USD (19店舗)
	2016	小売	Big C Supercenter 34億USD
	2017	飲食	KFCのフランチャイズ店舗 252店舗
	2017	酒類	Saigon Beer (SABECO, ベトナム) 65億USD (53.59%)
	2017	飲料	Vinamilk (ベトナム) 8.5億USD (17%)
	2017	酒類	Grand Royal Group (ミャンマー) 5億USD (50%)
	2019	飲食	Starbucksのタイ事業 4.5億USD



26年完成見込みの「One Bangkok」 出所 https://onebangkok.com

大型不動産プロジェクト
「One Bangkok」に熱視線

近年、同グループの取り組みにおいて最も注目されているのは大型不動産開発「One Bangkok」プロジェクトだろう。グループ子会社2社の合併による本プロジェクトは、バンコク中心部の総面積16.7haの土地に造成されるタイ最大の複合施設の開発のために、35億米ドルが投資される予定である。六本木ヒルズ2つ分の敷地にオフィスタワーのみで5棟、バンコク最高層(430m)となる予定のリックカールトンホテルが建設されるなど、バンコクを代表するランドマークとして期待が寄せられる。本プロジェクトに関しては日系企業側の動向も注視したい。例えば、三井物産と東京ガスエンジニアリング

ていった同社の成功要因としては、当局やキーパーソンとの関係を活用したチャロン氏の才覚があることは言うまでもない。

M&Aがグループの急速な成長源に

チャロン氏は「買収の帝王」とも言われる。後発である同グループの拡大の背景には積極的なM&Aの活用がある。同グループの変遷を見ると創業から2000年前後までは酒類事業の拡大および金融・不動産への参入、00年代は小売り・卸への垂直統合、10年代は

飲料部門における非アルコール部門強化と海外事業の拡大に舵を切っているように見られる(図表1)。

同氏は、グループが持つている飲料・食品事業の成否は物流を含む流通網の拡大にあると強調しており、01年には流通・製造事業中核企業として創業140年の食品・消費財中心の商社「Berli Jucker PCL」を買収、グループの物流機能を獲得した。12年に実施したシンガポールの食品・飲料大手「Fraser & Neave」の買収も、同社の飲料事業だけではなく不動産、倉庫・物流などに対するノウ

ハウを吸収する狙いも含まれていたと推察される。

近年は周辺国への拡張にも意欲的で、小売のBig C事業はカンボジア、ラオスにも展開を始めている。特に、グループにとって最も有望とされているベトナムでは、ドイツのメトログループからベトナムの「Metro Cash & Carry」、同国最大のビール製造企業「Saigon Beer」、乳製品最大手「Vinamilk」への出資など幅広く、第2のTCCグループの創業とも言える垂直型の事業創出が行われている点は見逃せない。

は地域冷房事業および電力の配電事業を手掛ける他、三菱電機は昇降機278台の受注が決まるなど、大型の受託に繋がっている。また竣工後の周囲への影響も気になる。6万人クラスの人口を抱えることが想定される小都市の出現により、今後の不動産市況への影響や都心回帰による働き方改革、ライフスタイルの変化などが予想される。現在、TCCグループの経営はチャロン氏夫婦の5人の子どもが各部門の中核会社における経営を担うなど、徐々に権限移譲が進んでいるが、このプロジェクトの成否が第2世代におけるさらなる事業拡大に影響を及ぼすであろう、肝入りの案件であることは間違いない。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

MU Research and Consulting(Thailand) Co., Ltd.

Tel: +66(0)92-247-2436

E-mail: kazuki.ikegami@murc.jp(池上)

【事業概要】タイおよび周辺諸国におけるコンサルティング、リサーチ事業等

TCC展開事業および主要グループ会社

出所: TCC GroupのHPよりMURC作成

食品・飲料グループ	製造・流通グループ	不動産グループ	金融・保険グループ
<ul style="list-style-type: none"> ・アルコール飲料 ・ノンアルコール飲料 ・冷凍・即席食品 ・自社及び外資飲食サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売 (Big C Supercenter) ・卸売 (Metro Cash & Carry) ・食品・日用品・消費財の製造 ・物流 ・医療機器、医薬品 ・ITソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ・商業施設 ・CBDエリアにおける150万㎡のオフィス ・ホテル、レジデンス ・コンベンションセンター ・ゴルフコース ・コミュニティ開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・Southeast Groupを通じて損害・生命保険、リース、不動産賃貸など
			農業・農産物グループ
			<ul style="list-style-type: none"> ・ゴム、パイナップル、パームオイル、コーヒーなどのプランテーション、加工 ・砂糖、サトウキビ、福産物からの発電など