

2023 年 3 月 15 日
みずほ銀行 国際戦略情報部

Mizuho Country Focus

【タイ】地場大手企業の特徴～事業多角化志向の考察～

【要旨】

- 市場の発展や変化を背景に、近時においてはタイにおける地場企業との協業の有効性はより一層高まっており、事業パートナーとなり得るタイ地場企業の動向を把握することは、より重要性を増している
- タイ大手企業の特徴の一つに事業多角化に向けた取り組みがあるが、その目的、既存事業との相関性に着目すると、4 つの類型に分類できる。いずれの類型事例も散見され、タイ企業は事業多角化を広い視点で、経常的に事業の選択肢として組み込んでいることが窺(うかが)える
- タイ企業の事業多角化志向は、日系企業においても、パートナー候補の間口の広さ、タイを起点とした海外事業展開の可能性にもつながり得るものである。このような視点も踏まえ、タイ企業との連携を通じた日系企業の更なる成長に期待したい

1. はじめに

経済発展に伴い
タイの地場企業も
台頭

タイは東南アジアにおける屈指の工業国であり、経済水準も周辺国と対比して高く、足元では先進国への成長へ向けた国家戦略「タイランド 4.0」¹に基づき、ASEAN の牽(けん)引役として更なる発展をめざしている。経済の発展は、地場企業の成長も促し、タイでは大手有力企業グループが ASEAN の中でも多数存在している。CP(Charoen Pokphand)グループ、Saha グループ、Central グループ等、日本でも知名度が高い財閥も多く、タイ市場をみるうえでこれらの地場大手企業の動向は無視できない存在となっている。

地場企業の把握
はビジネスを成功
させるうえでも重
要

タイ政府による積極的な外資誘致政策により、タイは成長基盤を築いてきたが、複数の出資者が必要であることや、業種による外国企業の出資比率制限等の外資規制も存在する。また、これまでの経済発展の結果、足元におけるタイは安価な労働力を有する製造拠点から、有力な市場へと成長し、その市場構造も複雑化している。その市場を攻略していく手段の一つとして、地場企業との協業の有効性が高まっており、この観点からも、タイ市場におけるプレゼンスが高い地場企業の動向を把握することは、より重要性を増している。

タイの大手企業
は事業開拓に貪
欲な姿勢

タイの大手企業、財閥はそれぞれ得意としている産業や分野を持っているが、特定の産業のみに固執しておらず、ビジネス分野の開拓には貪欲であることが特徴の一つである(図表 1)。すなわち、ビジネスとなり得ると見込まれる分野、将来的な成長が見込まれる分野に対しては、新規参入の検討や投資を積極的に実施していくような事業多角化の動きが目立つ。特に近時は、COVID-19(新型コロナウイルス)による世界的な感染拡大、ロシアのウクライナ侵攻等による外部環境の大きな変化が次々に発生していることから、リスク分散ニーズも高まっており、事業の多角化は一層活性化していくものと思われる。本稿では、事業多角化といった観点より、近時動向からみたタイ企業の特徴を俯瞰(ふかん)しつつ、日系企業におけるビジネスチャンスも踏まえて考察していきたい。

¹ タイが中進国の罫を回避し、「長期的に持続可能な成長」達成に向け、産業の高付加価値化、技術革新が牽引する高度経済成長をめざす国家戦略。空港・港湾等以外、知的・社会分野も視野に入れた総合的なインフラ開発、重点産業の開発等を、様々な政府支援および、国際的連携・協力を用いつつ推進していく。

【図表 1】タイにおける地場大手グループ例

グループ	主要事業	中核企業例	参考
CP	アグリビジネス・フード	Charoen Pokphand Foods Plc	・タイ最大のアグリビジネスコンглоメリット及び世界有数の飼料・畜産生産企業 ・Dhanin Chearavanont氏が率いる家族経営グループ ・創業は1921年の種子販売。現在の事業は、主要事業以外にも、eコマース、不動産開発、自動車・工業製品、医薬品、金融と多岐にわたる ・Charoen Pokphand Group Co., Ltd.がCPグループの親会社として、国内外のグループ会社の株式を保有
	小売・流通	CP All Plc	
	通信	True Corporation Plc	
Saha	消費者向け商品販売 (①家庭用品、②食品、 ③パーソナルケア用品、 ④ベビー用品)	Saha Pathanapibul Plc.	・食品を含む消費者向け製品の製造、輸入、販売が主要事業 ・中核グループ会社のSaha Pathanapibul Plc. (SPC) は、Sahaグループの流通部門として食品・非食品の卸売・小売を行う。また、Saha Pathana Inter-Holding Plc. (SPI)は、持株会社として事業を展開
	アパレル、化粧品	I.C.C. International Plc.	
PTT	エネルギー (電力、天然ガス等全般)	PTT Plc.	・1978年、Petroleum of Thailand Act B.E.2521 (1978) に基づき、石油及び関連事業の運営を目的とする Petroleum Authority of Thailand (PTT) が設立 ・近年、レストラン運営事業を強化 ・事業連携により、ライフサイエンス(ジェネリック医薬品、植物由来タンパク質製品、不織布等)も取り扱う
	外食	PTT Oil and Retail Business PLC	
Central	小売	Central Retail Corporation Public Company Limited	・主力の小売事業では、家庭用品(DIY製品、家電、文房具、書籍等)、食品、ファッション(アパレル、アクセサリ、化粧品等)等幅広く取り扱う ・ベトナム、欧州等へも展開しており、特にイタリアでは高級ファッションブランドのフラッグシップである高級百貨店「Rinascente」を展開し、欧州を代表する小売店として位置付けられる
	不動産開発・管理、ホテル、 フード事業	Central Pattana Public Company Limited	
TCC	フード・ビバレッジ	Thai Beverages Public Company Limited	・Sirivadhanabhakdi家により、1960年に設立 ・タイ最大級のファミリー企業グループの一社で、傘下企業の多数が上場 ・5つの主要事業を展開しており、M&Aを主な成長戦略とする
	産業・貿易	Berli Jucker Public Company Limited	
	不動産	Asset World Corp Public Company Limited	
	金融・保険	Thai Group Holdings Public Company Limited	
	アグリビジネス	Siam Food Products Public Company Limited	

(出所) 各社ウェブサイト等公開情報より みずほ銀行国際戦略情報部作成

2. タイ大手企業の事業多角化の動き

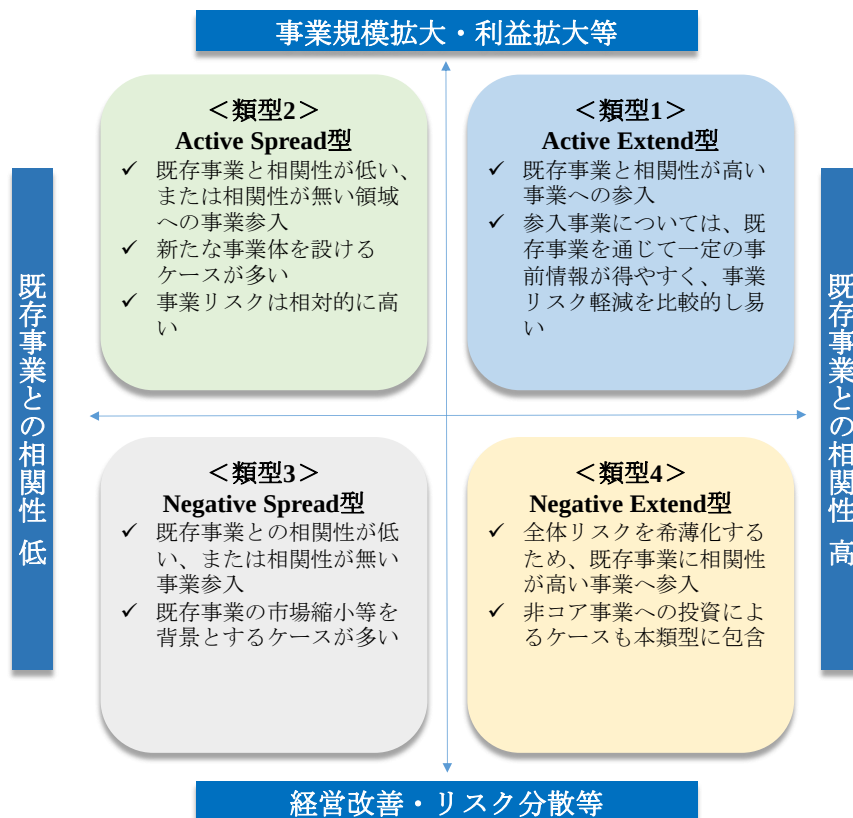
積極的な事業 領域拡大への 動き

前述の通り、タイにおける大手企業はそれぞれ主力事業を抱えているものの、既存の事業のみに固執せず、ビジネスチャンスが期待できる分野が存在する場合、積極的な進出、投資を迅速に実施することが特徴の一つとしてあげられる。経営幹部が新規事業開拓を通常ミッションとして与えられ、経常的に事業多角化に向けた取り組みをしているグループも存在する。多くの日系企業は、専門としている事業を深掘りし、その専門性を高める傾向があることと比較すると、タイの企業は事業領域の拡大に対するフットワークは軽いと言えよう。

事業多角化の 類型化

事業多角化を進める目的は、グループ規模の拡大、売上や利益の拡大といった前向きなケースもある一方、既存事業の先行き不安によるリスク分散を企図するケースもある。近時では COVID-19(新型コロナウイルス)の感染拡大による市場の変化もあり、今後は後者のケースが増加していく可能性も考えられる。また多角化していく事業領域に目を向けてみると、既存事業との相関性による分類も可能である。相関性が高い、例えばオフィスビル開発をコア事業としている不動産開発業者が商業施設分野へ事業分野を拡大するような同業種内分野の拡大や非コア事業の強化等を意味している。反対に相関性が低いケースとは、イベント企画を既存事業としている企業が新たに再生可能エネルギー分野に参入するというように、既存事業と新規事業間に関連が無いようなケースである。このように多角化の目的、事業相関性に着目すると、多角化の類型は 4 つに大別できる(図表 2)。もちろん中にはリスク分散を図りつつ、売上拡大も同時に狙うというように、両者を両睨(にら)みにする企業も存在しており、各類型に跨るようなケースも存在している。

【図表 2】事業多角化の分類



(出所) みずほ銀行国際戦略情報部作成

目的と既存事業の相関性による4分類

既存事業との相関性を横軸、事業多角化の目的を縦軸として捉えると、図表2のように分類される。第一象限に位置する類型1は、事業の更なる拡大、発展を図るために、既存事業における強みや技術を活用して多角化を図るケースである。既存事業で培ったノウハウも活用しやすいため、新規事業開始に要する時間やコストが比較的軽くすることができるといったメリットがある。他方、新規参入すべき新規事業の存在有無は業種により異なるため、対応できる企業は限定される。第二象限の類型2は、全く異なる異業種への参入による事業拡大を狙うケースである。ゼロから事業を立ち上げることもあるが、M&Aによる参入や、異業種企業との事業提携から参入するケースもある。類型3は、類型2と同様に既存事業との相関性が低い事業参入であるが、その目的が経営改善やリスク分散といったケースであり、既存事業が芳しくない状況にあることも多い。第四象限は既存事業と相関性が高い事業や分野への参入や強化により、経営改善を図るケースである。既存事業を活用することによりリスクを抑えつつ、経営改善やリスク分散を図るものであり、比較的取り組みやすい一方、類型1と同様に対応できる企業は限定される。

タイではいずれの類型事例も存在

タイにおける事例を見ると、類型1から類型4まで幅広く存在している(図表3)。特に類型2、類型3については知見が少ない事業への新規参入であり、事業リスクは相対的に高いと考えられるが、これらの類型事例は散見される。近時では、2021年2月にタイ政府が、HEMP²について、医療、医薬品、健康食品および化粧品等の商業利用や、保健省食品医薬品委員会(FDA)に申請・許可を受けることを前提に栽培、加工、販売等が許可したことを受け、食品や化粧品関連企業をはじめとして、異業種からも次々とタイ企業がHEMP事業の参入に名乗りを上げたことが記憶に新しい。このようなHEMP事業参入の動きは、類型1または類型2として整理されると思われる。

² HEMP(ヘンプ): 繊維や種子を利用するための大麻の呼称であるが、成分の一つであるTHC(Tetrahydrocannabinol)の含有量が一定量以下のものを「産業用ヘンプ」(または「ヘンプ」)として定義することが多い。THCの基準値については各国の法律や規制によって異なり、タイにおいてはTHC0.2%以下とされている。

【図表 3】類型別タイ企業の事例

類型	公表時期	企業	目的	既存コア事業	参入事業
類型1	2018年1月	Nirvana Daii(NVD)	売上拡大、利益安定化に向けた同業種内分野の拡大	不動産開発・建材製造	ヴィラ・リゾート施設、注文住宅の建設事業
類型1	2019年9月	Techno Medical Co., Ltd.	増加需要の取込に向けた親和性を有する事業参入	医療機器・医療用品商社	高齢者病院、介護施設運営
類型2	2020年6月	Miss Lily MD Supply	増加需要の取込に向けた新規事業参入	生花販売	調理済食品の製造・販売 使い捨てマスクの製造・販売
類型2	2020年6月	SALEE COLOUR PUBLIC COMPANY LIMITED	新規事業参入による収益安定化	プラスチック・ゴム加工用の着色剤・添加剤等製造	水上太陽光発電向け浮体設備や屋根置き型太陽光発電システムの製造・販売・設置
類型3	2018年9月	GM Multimedia	雑誌販売の伸び悩み脱却、収益安定化	雑誌出版	スナック菓子の製造・販売
類型3	2021年3月	Index Creative Village	COVID-19の影響による業績不振脱却	イベント企画・制作	コインランドリー
類型4	2019年8月	Teka Construction PCL	経済の不安定化を見据えたリスク分散	建設	住宅開発
類型4	2022年7月	Patum Rice Mill and Granary Public Company Limited	国内の米消費量の減少による業績改善	米の精米・輸出	植物由来等の健康志向食品

(出所) 各種報道より みずほ銀行国際戦略情報部作成

柔軟かつ広い視点による経常的な多角化の動き

事例を踏まえると、タイ企業は積極的な事業拡大のみならず、経営改善や既存事業の不振脱却というディフェンス面の強化対策として、事業多角化を有効な手段として捉えていることが窺える。また実際の活動においては一定の新規投資が発生するため、プレイヤーは自然と一定水準以上の企業体力を有するケースが多いが、このような企業はしばしば海外事業展開も積極的に実施している。結果として、新規事業の対象をタイ国内だけではなく、海外市場も含めて検討することとなる。例をあげると、不動産やエネルギー開発事業等を営み、タイ証券取引所上場企業である United Power of Asia(UPA)は、ラオスにおける暗号資産事業関連投資、シンガポール企業の買収や、買収を通じたベトナムの風力発電事業への参画といった動きを通じ、事業多角化を積極的に推進している。事業多角化の手法についても、新会社の設立、M&A、事業提携、既存投資先への出資比率引き上げなど、多様性がみられる。このように、タイ企業は、目的、めざすべき事業内容、対象エリア、手法について、画一的ではなくそれぞれの状況に応じて、各社が最適と考えるものを選択し、柔軟かつ広い視点で事業多角化を経常的に行っている。

3. おわりに

タイ企業との連携はより重要に

タイは外国企業の積極的な投資誘致により成長してきた国ではあるものの、非製造業を中心とした外国企業に対する出資比率規制の存在、多数の外国企業の進出、経済発展に伴う現地企業の成長を背景とした競争環境の激化から、日系企業のみによる事業展開が難しさを増している。このような中、冒頭に述べた通り、地場企業との連携は、タイ市場の攻略を考えるに際し、今後より重要となると考えられる。ビジネスパートナーとなり得るタイ企業の事業多角化志向は、日系企業のタイ事業展開においていくつかの示唆を与えてくれる。

日系企業のビジネス検討上の示唆

一つ目の示唆は、日系企業がタイ企業のパートナーを選定する際、既存事業の縛りから解放されるという点である。通常は、タイ国内における同業者や類似性の高い事業者をパートナー候補として選定するケースが多いと思われるが、タイ企業は事業としての将来ビジョンに可能性があるのであれば、既存事業の枠に捕らわれない傾向が強い。従って、日系企業側がタイ企業が食指を動かすに足る事業計画を提示できるのであれば、パートナー候補の間口を広げることができる。例えば日系スタートアップ

ブ企業が投資家を募集しているような場合、既存事業が何かに捕らわれず、タイ企業に幅広に出資検討を打診することもできよう。二つ目は、事業エリアがタイ市場に拘らない点に着目すれば、タイ以外の海外事業パートナーとしての連携も検討することができる。特にタイを起点とした ASEAN 事業展開等を考える場合、タイの大企業は日系企業よりアジア圏ネットワークを構築しているケースもあり、連携により効率的な ASEAN エリア戦略展開の恩恵を享受できる可能性もある。また日本政府が注力している施策の一つである、対日インバウンド投資の活性化に向け、タイ企業による投資促進を進めていくことも一案であろう。

**タイ企業との連携
を通じた成長を期
待**

本稿では、タイ大手企業の特徴を、事業多角化という一面からみたものであり、当然ながらこれだけをもってタイ企業を理解したとするものではない。しかしながら、タイ企業の積極的な事業多角化の動きは、日系企業との差異の一つであると考えられる。このような違いを十分に斟(しん)酌したうえで、タイ企業との連携を通じ、日系企業がアジアをはじめとした海外事業を拡大させ、更なる成長に向けて踏み出していくことを期待したい。

以上

© 2023 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。