



# 東南アジア有力財閥の中国ビジネス —CPグループおよびKuokグループに学ぶ成功要因—

2023/01

三井物産戦略研究所  
国際情報部東南アジア・大洋州室  
島戸治江

三井物産（中国）戦略企画部経済研究チーム  
李菲

## Summary

- 中国で活発に事業展開を行う東南アジアの有力財閥として、タイのCPグループ、マレーシアのKuokグループが挙げられる。
- 両グループとも華人財閥であり、改革開放直後に他の外資系企業に先んじて中国に進出し、中国政府との深い信頼関係を築いてきた。また将来を見通した経営戦略によって、中国の経済発展にともない長きにわたりビジネスを拡大してきた。
- 中国市場の構造変化および外部環境の変化に応じ、事業構造を転換・改善する両グループの戦略は、中国でビジネスを展開する同じ外資系企業として、日本企業も参考にできる。

## 1. 東南アジア企業の対中投資

### 1-1. 対外投資国としてのタイ・マレーシア

東南アジアの対外直接投資は2000年代後半から急増し、2010年代前半にはマレーシア、同後半以降はタイが存在感を高めた（図表1）<sup>1</sup>。タイは2021年に対外投資額が世界20位と新興国有数の対外投資国となっている。両国とも投資先はASEAN域内が中心で、中国向けの割合は2%台と少ない<sup>2</sup>（図表2）。

図表1 東南アジアの対外直接投資フロー、ストック

	フロー								ストック
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2021
金額(100万ドル)									
シンガポール	2,034	7,283	6,848	12,553	35,407	45,223	31,758	47,395	1,346,395
タイ	154	887	-20	311	8,042	4,991	<b>18,999</b>	<b>17,303</b>	177,044
マレーシア	129	2,488	2,026	3,075	<b>13,399</b>	<b>10,546</b>	2,419	4,750	134,613
その他計	11	1,421	142	4,117	6,356	12,717	9,211	6,390	175,884
東南アジア計	2,328	12,079	8,996	20,056	63,205	73,477	62,387	75,838	1,833,936
構成比 (%)									
シンガポール	87.4	60.3	76.1	62.6	56.0	61.5	50.9	62.5	73.4
タイ	6.6	7.3	-0.2	1.6	12.7	6.8	<b>30.5</b>	<b>22.8</b>	9.7
マレーシア	5.5	20.6	22.5	15.3	<b>21.2</b>	<b>14.4</b>	3.9	6.3	7.3
その他計	0.5	11.8	1.6	20.5	10.1	17.3	14.8	8.4	9.6
東南アジア計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：UNCTADStatデータから三井物産戦略研究所作成

<sup>1</sup> 図表1は5年毎のフローを示しているが、暦年でみるとタイが存在感を高めたのは2016年以降で、構成比が2015年6.8%から2016年27.0%に上昇した。

<sup>2</sup> ただし、タイ・マレーシアとも、香港を拠点として中国本土向けに投資している企業も多く、対中投資は過小評価されている可能性がある。

図表2 タイ、マレーシアの対外直接投資先（シェア、%、2022年Q2残高）

タイ		マレーシア		
1	Hong Kong	15.7	Singapore	20.4
2	Singapore	13.1	Indonesia	10.4
3	Netherlands	9.4	Cayman Islands	6.1
4	Mauritius	6.5	United Kingdom	5.2
5	Vietnam	5.7	Netherlands	4.5
6	United States	5.3	United States	3.8
7	Indonesia	5.3	Hong Kong	2.5
8	British Virgin Islands	4.1	Viet Nam	2.4
9	Cayman Islands	3.6	British Virgin Islands	2.4
10	United Kingdom	3.5	China	2.3
11	Japan	3.1	Thailand	2.3
12	Laos	2.8	Cambodia	1.4
13	China	2.6	Philippines	1.0
14	Malaysia	2.5	Germany	0.8
15	Australia	1.8	Chinese Taipei	0.7

出所：タイ中央銀行、マレーシア中央銀行の統計から三井物産戦略研究所作成

## 1-2. タイ・マレーシア企業の対中投資

対外直接投資の担い手は、マレーシアが主に政府系企業であるのに対しタイは民間企業と、異なる特徴を持つが、対中投資に関しては両国とも古くから主に華人財閥が担ってきた（図表3）。現地企業との競争で苦戦を強いられ、中国から撤退した事例もあるなか<sup>3</sup>、タイのCPグループ、マレーシアのKuokグループは1978年の改革開放直後から進出、長年にわたり対中投資で先導的な役割を果たし、東南アジア企業の中でも中国での存在感が格段に大きい。

図表3 対中投資を行う主なタイ・マレーシア企業の例

タイ 企業グループ名	資本	中核事業
CP	華人	食料
Saha Union	華人	繊維
Thai Beverage (TCC Group)	華人	飲料
Kratingdaeng (TCP Group)	華人	飲料
Thai Union	華人	水産缶詰
Mitr Phol	華人	製糖
Bangkok Bank	華人	金融
Kasikorn Bank (previously Thai Farmers Bank)	華人	金融
Krungthai Bank	政府系	金融
Siam Cement	王室	セメント
マレーシア 企業グループ名	資本	中核事業
Kuok	華人	製糖・食用油
Hong Leong	華人	金融・不動産
Genting	華人	レジャー
Sime Darby	政府系	農園、機械
Kazanah Nasional	政府系	投資ファンド
Petronas	政府系	石油

出所：各種報道から三井物産戦略研究所作成

<sup>3</sup> 例えば、タイの流通大手Centralグループは、2010年代初頭に中国に百貨店を相次ぎ出店したが、現地企業との競争激化による販売不振から2015年頃までに閉鎖を余儀なくされた。出所：牛山隆一『ASEANの多国籍企業』2018年

## 2. CPグループ

### 2-1. 概観

CPグループの創業家Chearavanont一族は広東省潮州出身、1921年に種子、肥料の貿易業からスタートした(図表4)。世界最大のブロイラー種鶏生産企業、米Arbor Acresとの合弁が転機となり、東南アジア初のブロイラー種鶏の国内生産を実現。1970年代半ばまでに、飼料、種鶏、素ビナの孵化、ワクチンの輸入、ブロイラーの肥育・解体処理、鶏肉加工品の輸出と、ブロイラー事業の垂直統合を競合飼料メーカーに先駆けて確立した。

1983年に会長に就任した謝国民(Dhanin Chearavanont)は、1980年代後半から事業の多角化を推進、同グループをタイ最大のコングロマリットに成長させた。主な事業は、①アグリビジネス・食品、②小売り、③メディア・通信、④EC・デジタルビジネス、⑤不動産、⑥自動車・石油化学、⑦医薬品、⑧金融・保険の8分野。世界21カ国に進出、売上高全体の3分の1を中国市場で稼ぐ<sup>4</sup>。

図表4 CPグループの沿革(創業期から2000年代まで)

年	概要
1921	謝易初(Chia Ek Chor)と弟の謝少飛(Chia Seow Hui)がタイに移住、正大壮行を設立。野菜種子、肥料を輸入
1953	謝易初の長男・謝正民(Jaran)と謝少飛の娘婿Prasoetが飼料の輸入を開始
1959	正大壮行をChia Tai Seeds & Agricultureに改組。種子、肥料、飼料の輸入大手となる
1967	Charoen Pokphand Feedmillを設立、飼料の国内生産を開始
1970	世界最大のブロイラー種鶏生産企業である米Arbor Acresと合弁事業を開始
1973	ブロイラー用素ビナ孵化農場、近代的なブロイラー解体処理工場を設立し、冷凍チキンの日本向け輸出を開始
1979	中国初の外資系畜産企業を深センに設立
1980	養豚業に進出
1983	謝易初が死去し、四男の謝国民(Dhanin)がグループ会長として経営改革に着手
1986	米最大の食肉加工会社Oscar Mayerと合弁で、ハム・ソーセージ・ベーコン製造を開始
1988	蘭Makroと合弁で中小企業向け卸売事業、米セブンイレブンと合弁でコンビニ事業など卸・小売業に本格進出
1990	明治乳業と合弁で牛乳生産に進出 タイ電話公団より全国300万個の電話回線敷設事業を入札
1990年代	中国で二輪車製造・小売事業(Lotus Supercenter)、ベトナムで飼料生産、インドでエビ養殖など海外進出
2000年代	ベトナムで魚粉生産・エビ養殖、中国でショッピングモール、ロシアで飼料生産・養豚・養鶏、ラオスで畜産、フィリピンで飼料・畜産など海外展開加速

出所：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』1991年、CPグループのウェブサイト(<https://www.cpgroupglobal.com/en/about-cp/milestones>)から三井物産戦略研究所作成

<sup>4</sup> 同グループへのヒアリングによると、売上高構成比はタイ本国1/3、中国1/3、その他地域1/3。

## 2-2. 中国事業の沿革

CPグループは、中国で初の外国企業として1979年に深センで畜産企業を設立以来、約40年間で全国各地の600社以上に投資してきた。主力のアグリビジネスに加え、1990年代には不動産、金融、小売りなど、事業を多角化。同国で外資系企業による飼料製造・販売、銀行・スーパー設立などはいずれも初だったことが、同グループがパイオニアとされる所以だ。2010年代から他業種の優良企業との業務提携を推進、中国平安保険の筆頭株主になったほか、伊藤忠商事と共同で国営コングロマリット、CITIC（中信）グループに約85億ドルを投資し株式を20%取得。またアリババグループと戦略提携契約を締結した（図表5）。

図表5 CPグループの中国における事業展開

時代背景		事業展開
1970年代	改革開放	1979年：畜産企業を設立（外資系企業として中国初）
1980年代	深セン特区設立	1984年：飼料企業を設立（外資系企業として中国初）
	天安門事件	1985年：養殖・加工一体化企業を設立（中国初）
1990年代	南巡講話	90年代初頭：不動産市場に進出
	香港返還	1992年：銀行設立（中国初の外資系銀行）
	アジア金融危機	1997年：スーパーチェーンを展開（外資系企業として中国初）
2000年代	WTO加入	2000年：傘下製薬企業が香港で上場
	リーマンショック	2002年：総合ショッピングモールを上海で開業（中国初）
2010年代	GDP世界2位 安定成長	2012年：中国平安保険グループの筆頭株主に
		2014年：傘下通信企業に中国移動通信が参入 タイで上海汽車との合併企業を設立
		2015年：CITICグループの株式を取得
		2016年：アリババグループと戦略提携契約を締結
2020年代	コロナ禍	2020年：北京CBDエリアの本社ビルが竣工

出所：CPグループウェブサイトから三井物産（中国）経済研究チーム作成

## 2-3. 中国での成功要因と今後の方向性（ヒアリング情報に基づく）

CPグループの成功要因は、①多方面から築いた政府との信頼関係、②長期にわたる多角的な事業展開である。

①CPグループは中国政府が最も信頼する外国企業の一つで、国家プロジェクトへの参画も要請される。同グループは、華人創業者の人脈を活用したり、経営陣に元政府関係者及び中国人を採用したりするなど、政府と深く継続的な関係を築いてきた。また中央政府だけでなく、事業許認可、税務申請、消防審査などの各部門や地方政府とも緊密なネットワークを持ち、事業を推進している。中国ではスーパーやコンビニを開業する際、政府6部門以上の認可が必要となる。通常は半年程かかるところを、同グループには3カ月程で承認がおりた事例もある。ただし、政府との良好な関係を維持するために、収益性の低い事業でも投資を行う場合がある。

②CPグループは主力のアグリビジネスで中国に進出後、長期にわたり多角的な事業展開を推進した。そ

れによりグループの経営資源が多様になり、原料調達、商品供給、情報収集などの機能が補強され、販売拡大、競争力強化や新市場の開拓などに繋がった。ただし、2020年以降のゼロコロナ政策によるサプライチェーンの混乱は、同社のアグリビジネスとリテールビジネスに影響が及んだ。

今後の方向性としては、国際情勢の複雑化も考慮し、重点地域をGBA（Greater Bay Area）<sup>5</sup>にシフトするとともに、注力分野を経済安全保障と比較的關係性が弱いウェルネス、教育、物流などに転換し、柔軟かつ冷静な経営判断で新たな多角化を進めようとしている<sup>6</sup>（図表6・7）。

図表6 江蘇省のCPグループ傘下の製薬企業 ※2020年から急拡大



出所：sohuウェブサイト

[https://www.sohu.com/a/479560854\\_121101001](https://www.sohu.com/a/479560854_121101001)

図表7 CPグループの主な事業分野（赤字は今後の注力分野）

アグリ・食品	小売り	不動産	工業	金融・保険	ウェルネス	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>●種子</li> <li>●畜水産</li> <li>●飼料</li> <li>●養殖</li> <li>●食品加工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●スーパー</li> <li>●外食</li> <li>●EC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ショッピングモール</li> <li>●オフィスビル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自動車部品製造</li> <li>●バイク製造</li> <li>●工業設備販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●銀行</li> <li>●商業保険</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●製薬</li> <li>●医療サービス</li> <li>●健康管理サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●テレビ番組</li> <li>●物流</li> <li>●教育</li> </ul>

出所：CPグループウェブサイトおよびヒアリング情報から三井物産（中国）経済研究チーム作成

### 3. Kuokグループ

#### 3-1. 概観

Kuokグループ創業者のRobert Kuokは1923年マレーシア生まれだが、父親が福建省出身。1949年に食料貿易からスタートし、1960～70年代に砂糖取引で成功を収め、東南アジアの「砂糖王」と呼ばれる。傘下の複合企業

<sup>5</sup> 香港・マカオ・広東。中国の中で経済活動が活発で政治色の薄い地域。

<sup>6</sup> 米中摩擦のような国際情勢は、CPグループの本国タイの事業にも影響を及ぼしている。対応策として、例えば、インフラ建設において、これまで100%中国の技術や製品を使用していたものを、中国と欧米の両方から技術や資金を導入することでリスク分散を図っている。

PPBグループが2007年に世界有数のパーム油製造業者Wilmar Internationalの筆頭株主になった。

1970年代以降、海運、ホテル業に進出し、海外展開を活発化。シャングリラ・ホテルはアジア最大のホテルチェーンに成長。Robertは、マレーシア政府のブミプトラ政策（マレー人優遇策）を嫌い、活動拠点を香港に移している<sup>7</sup>（図表8）。

主な事業分野は、①食品・アグリビジネス、②不動産、③海運、④ホテル、⑤物流、⑥その他（データセンター、映画館など）である。

**図表8 Kuokグループの沿革（創業期から2010年代まで）**

年	概要
1949	食料貿易の持株会社Kuok Brothersを設立、米、砂糖、小麦の貿易を開始
1953	Kuok Singaporeを設立し、シンガポール、タイ、インドネシアなど域内での事業展開を開始
1959	日清製糖・三井物産と合併で製糖会社Malayan Suger Manufacturingを設立
1962	FFM（Federal Flour Mills）を設立、1966年に小麦製粉を開始
1968	持株会社PPB Groupを設立、家畜飼料の生産を開始
1971	初のShangri-la Hotelをシンガポールに開業
1974	香港にKerry Holdingsを設立し、香港・中国事業を統括
1980	中国本土に進出
1996	Kerry Propertiesが香港証券取引所に上場
2007	シンガポールに上場する世界有数のパーム油製造業者Wilmar Internationalの株式18.35%を取得し筆頭株主になる 造船・補修事業に参入
2016	South China Morning Post紙およびSMCPグループのメディア事業をAlibabaグループに売却

出所：Kuokグループのウェブサイト（<https://www.kuokgroup.com/about>）、各種報道から三井物産戦略研究所作成

### 3-2. 中国事業の沿革

Kuokグループは1980年に中国に進出、1983年に北京で中国初のシャングリラ・ホテルを開業、1985年に北京で国貿オフィスビル<sup>8</sup>を建設、その後各地で都市開発を推進した。アグリ分野では、1988年に国営企業・COFCO（中糧）グループと合併で中国初のパーム油工場を建設、1991年に中国初の食用油の小売販売を開始した。傘下のアグリ企業・Wilmarは中国各地で穀物や食品の製造・加工工場を設立、2020年に深センで上場し、同株式市場において史上最高の20億ドルを調達した（図表9）。

<sup>7</sup> Robertの甥Kuok Khoon HongがWilmar International、次男Kuok Khoon Eanがシャングリラ・ホテル、三男Kuok Khoon HuaがKerryグループを主導する。

<sup>8</sup> 三井物産（中国）有限公司を含めて代表的な外国企業が多く入居している。

図表9 Kuokグループの中国における事業展開

時代背景		事業展開
1970年代	改革開放	<b>1973年：中国に30万トン砂糖を調達</b> 1974年：香港でKerry Holdingsを設立
1980年代	深セン特区設立 天安門事件	1980年：中国に進出 <b>1983年：北京に中国初のシャングリラホテルを建設</b> <b>1985年：北京にオフィスビル・国貿センターを建設</b> 1988年：COFCOと合併企業を設立
1990年代	南巡講話 香港返還 アジア金融危機	1990年：中国初のパーム油工場を稼働 <b>1991年：中国初の食用油の小売り販売を開始</b> 1993年：COFCOおよび米AMDと合併で中国初の穀物製造企業を設立 1996年：Kerry Propertiesが香港で上場
2000年代	WTO加入 リーマンショック	2002年：中国初の配合食用油の販売を開始、消費者の健康志向を向上させる 2005年：上海で石油化学工場を稼働 2009年：上海に世界R&Dセンターを設立
2010年代	GDP世界2位 安定成長 デジタル化	<b>2014年：北京にデータセンター企業を設立</b> 2016年：傘下のエンターテインメント事業をアリババグループに譲渡 2018年：上海浦東に本社ビルを建設
2020年代	コロナ禍	<b>2020年：wilmar中国が深センで上場</b>

出所：Kuokグループウェブサイトから三井物産（中国）経済研究チーム作成

### 3-3. 中国での成功要因と今後の方向性（ヒアリング情報に基づく）

Kuokグループの中国での成功要因として、①政府との深い信頼関係、②旺盛なチャレンジ精神と大胆な投資実行が挙げられる。

①Kuokグループは進出前から中国政府への支援を通じて深い関係を築いていた。文化大革命中の1973年、創業者のRobertは中国が砂糖不足に直面していることを知り、国際市場から30万トンの砂糖を調達し支援した。1985年、中央政府が北京でビジネスエリアを開発し、外国企業誘致を計画した際も、Kuokグループは計画経済から脱皮したばかりの中国の可能性を信じて5.3億ドルを投資し、中国国際貿易センターを建設した。同センターは現在、中国トップのCBD(Central Business District)エリアとなり、土地価格だけで数百億ドルにのぼる。こうして築いた政府との良好な関係のもと、新規産業への参入、土地(使用权)の取得価格、税金面などで優遇されている。

②Kuokの経営者は特有の判断力によってビジネスチャンスをつかみ対中投資を大胆に実行してきた。1989年に天安門事件が発生し、中国の政治・社会情勢を不安視した多くの外国企業が投資を躊躇する中、Kuokグループはそれまでに築いた中国政府への深い信頼に加え、将来を見通して、あえて土地の取得と投資拡大に注力、主力の食用油製造事業も他の外資系企業より先に中国に導入し、市場で優位に立った。

近年、中国が高度経済成長から質の高い成長の追求へと転換する中で、同グループも注力領域を食品加工、医療、介護などにシフトしている（図表10）。これらは米中関係など国際情勢に影響され難い分野と考えている。その一例として、Wilmarは浙江省、河南省、黒竜江省で投資額100億～200億円規模のRTE食品（調理食品）工場を建設中で、今後10年で全国100カ所に拡大することを計画する（図表11）。また、中国市場の潜在力に目を向け、消費者向けビジネスを拡大しており、特に中間層や富裕層向けビジネスに注力、地域は消費力が高い一方で供給の競争がそれほど激しくない二線都市（Second-tier City）<sup>9</sup>を狙う。コロナ禍の影響で、Kuokグループの対中投資も減速したが、ウィズ・コロナ移行後の経済回復や中国市場の潜在力を信じてビジネスを深堀しながら引き続き拡大する方針である。

図表10 Kuokグループの主な事業分野（赤字は今後の注力分野）

アグリ・食品	不動産	物流	海事	ウェルネス	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食用油製造</li> <li>• 製糖</li> <li>• 製粉</li> <li>• パーム油製造</li> <li>• <b>食品加工</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オフィスビル</li> <li>• アパート</li> <li>• ホテル</li> <li>• <b>ショッピングモール</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 輸送・配送</li> <li>• 越境EC</li> <li>• 物流インフラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海運</li> <li>• 造船・補修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>製薬</b></li> <li>• <b>介護サービス</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 映画館</li> <li>• ワイン販売</li> <li>• データセンター</li> </ul>

出所：Kuokグループウェブサイトおよびヒアリング情報から三井物産（中国）経済研究チーム作成

図表11 Wilmarが河南省に建設中のRTE食品工場



出所：sohuウェブサイト

[https://www.sohu.com/a/579487403\\_443659](https://www.sohu.com/a/579487403_443659)

<sup>9</sup> 例：華東地域の杭州、内陸部の鄭州、長沙、西南部の成都、重慶など。

#### 4. まとめ

両グループの中国市場での成功要因は、①多方面から築いた中国政府との深い関係のもとでの政治・政策リスクの回避と政策が強く影響を及ぼす市場リスクの軽減、②中国の経済・産業構造の変化と市場の潜在性を見通したうえでの事業多角化および注力領域のシフトを柔軟に推進する戦略、の2点に集約される。

①は、両グループが進出した時代の歴史的背景やそれに対応した政府との関係構築によるものなので、これから進出する他の外資系企業が容易に真似できるものではない。また、政府部門との関係が密接すぎることのリスクも考慮し、程良い距離感を保つ必要もあるだろう。これらを踏まえて、日本企業は、すでに中国政府と良好な関係を築いている東南アジア有力財閥をパートナーとして中国でビジネスを行うのも一案である。

②の今後の戦略は日本企業にとって示唆があるものだ。世界の工場から世界の市場へ、高度経済成長から質の高い成長へという中国経済の構造転換のもとで、両グループは同国での事業規模は維持しつつ、ポートフォリオを柔軟に組み替えていく方針だ。市場の潜在性や新しい消費トレンドを見極め、具体的には、製薬、医療、介護、教育、食品加工、リテール、ロジスティクスなど川下の消費者関連ビジネスに注力領域をシフトし、注力地域もGBAや華東・内陸の二線都市にシフトする戦略である。中国事業を取り巻く情勢や消費トレンドなどの多角的な分析は日本企業も行っているが、旺盛なチャレンジ精神と迅速な意思決定のもとでの投資実行力は参考にすべきであろう。

---

当レポートに掲載されているあらゆる内容は無断転載・複製を禁じます。当レポートは信頼できると思われる情報ソースから入手した情報・データに基づき作成していますが、当社はその正確性、完全性、信頼性等を保証するものではありません。当レポートは執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社及び三井物産グループの統一的な見解を示すものではありません。また、当レポートのご利用により、直接的あるいは間接的な不利益・損害が発生したとしても、当社及び三井物産グループは一切責任を負いません。レポートに掲載された内容は予告なしに変更することがあります。