

## 第4章

# タイ・中国企業の海外投資

——CPグループ、華源集団を事例として——

東 茂 樹

### はじめに

タイと中国の経済関係は、この数年で急速に深まりつつある。タイ側は2001年に発足したタクシン政権が、タイ製品の輸出市場開拓や二国間自由貿易協定の締結に積極的で、特に中国は最重点国のひとつに挙げられている。タイ投資委員会（BOI）は2003年、タイ企業の中国進出に便宜を図るとともに、中国企業のタイ進出を奨励するため、上海に事務所を開設した。官民合同の貿易投資ミッションも、頻繁に中国各地を訪問している。また中国側も2000年以降、日本に先行するかたちで東南アジアとの自由貿易協定（FTA）締結を提案するなど関係強化を打ち出した。中国首脳は東南アジア訪問は各国で熱い歓迎を受け、冷戦時代や領有問題でかつて中国を脅威とみていた論調は影を潜めている。このようにタイ・中国両政府の戦略的な利害が一致して、2003年10月から野菜、果物の自由貿易が先行実施された<sup>(1)</sup>。2004年からは農産物に自由貿易対象品目が拡大し、両国間の貿易額は急速に増加している<sup>(2)</sup>。

貿易とならんで投資についても、タイ企業、中国企業それぞれの中国、タイへの直接投資が拡大している。両国間では、1985年に投資促進保護協定、1986年に二重課税防止協定が締結され、投資に伴う制度が整備された。ただ

し実際にタイ企業の中国投資が増加したのは、1990年代半ばである。タイ政府が金融自由化政策の一環として1990年代前半に海外投資の規制を緩和し、鄧小平の1992年の南巡講話により中国が改革・開放を加速したことが、投資の活発化につながった。中国企業のタイ投資は、2000年に中国政府が中国企業の海外投資（走出去）を奨励する方針を掲げたことから増加している。さて、経済関係の拡大には、日本や欧米の多国籍企業が中国への投資を加速した結果、東南アジア諸国と中国との間で企業間の域内分業が進んでいる点も大きく寄与していると考えられるが、本稿では二国間の相互関係に分析の対象を絞る。両国の企業が相手先でどのように事業展開しているか、海外投資の実態に焦点を当てて、その特徴を解明したい。

タイ企業の中国投資が議論されるようになったのは、1990年代半ばに華僑・華人の経済活動が注目された時であった。先進国企業の中国への直接投資を上回る勢いで、東南アジアの華人資本が中国において事業を展開し、華人ネットワークとして脚光を浴びていた。当時は東南アジアの華人資本が中国へ投資する理由として、(1)故郷に錦を飾るため、(2)マレーシアやインドネシアでは経済活動を制限された華人の資本逃避、(3)本国の経済成長により新たな事業拡大機会を獲得するため、などが指摘されていた。はたしてどのような理由であったのか、その後の事業展開をふまえて考えてみたい。他方で中国企業のタイ投資が注目されるようになったのは、つい最近のことであるが、先行している日本企業やアジアNIEs企業の途上国投資と類似の現象であろうか。中国企業の海外投資全体のなかで、タイへの投資の意味を考察したい。

本章の構成はつぎのとおりである。まず進展の著しいタイと中国の経済関係に関して、二国間の貿易・投資関係の概観を統計により確認する（第1節）。そのうち発展途上国企業の海外投資について、その要因を整理しておこう（第2節）。そしてアジア企業の域内投資の事例研究として、タイ企業の中国投資では、最も歴史が長く規模も最大のCPグループ、また中国企業のタイ投資では、中国の代表的な繊維企業である華源集団を取り上げて、それぞれ

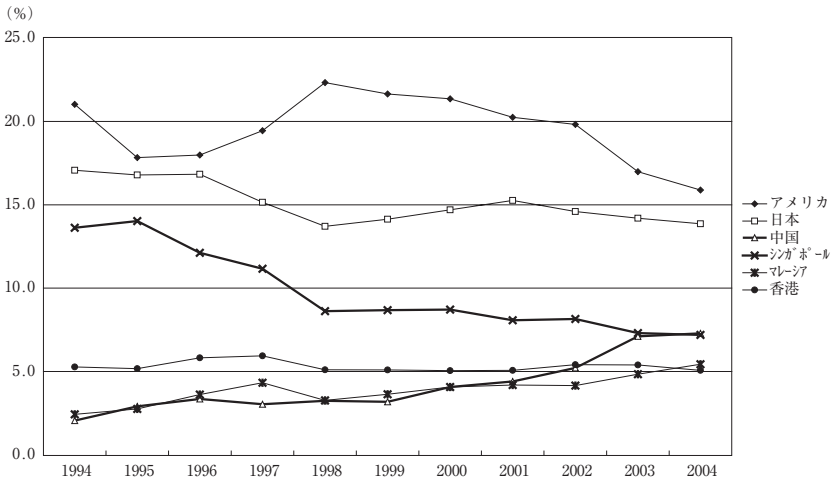
の事業展開の特徴を明らかにする（第3節，第4節）。最後に，アジア企業の他企業と比べた競争力などを考察しまとめとしたい。

## 第1節 タイ・中国間の貿易・投資関係

### 1. タイ・中国間の貿易

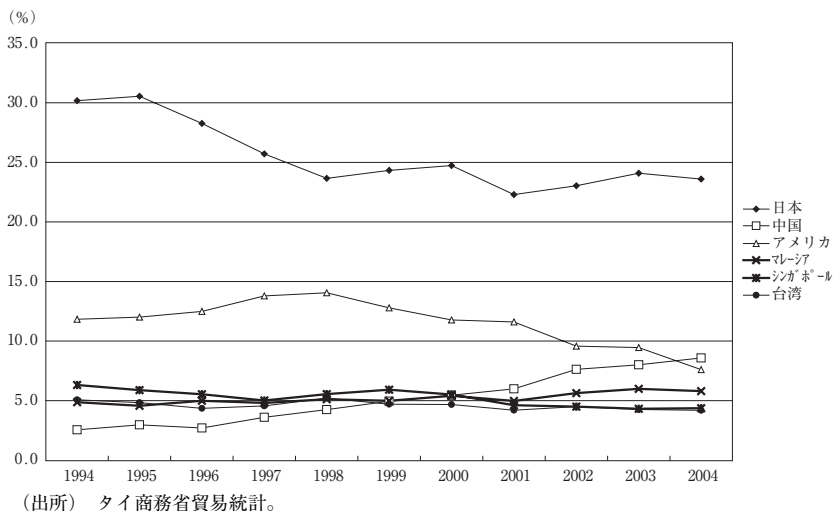
2004年のタイの貿易統計によると中国は，アメリカ，日本につづく3番目の輸出先となった。輸出額は71.2億ドルに達し，輸出全体の7.3%を占めている。2003年に香港，2004年にシンガポールを抜いて順位がひとつずつ上がった。2000年の国別輸出割合と比較すると，アメリカ向けが21.4%から15.9%に低下しているのに対し，中国向けは4.1%から7.3%に上昇した<sup>(3)</sup>。さらに1994年の中国向け輸出は全体の2.1%であり，第10位にすぎなかったので，この10年間で中国の比重は急速に高まったことがわかる（図1）。他方で中

図1 タイの国別輸出割合（1994～2004年）



（出所） タイ商務省貿易統計。

図2 タイの国別輸入割合（1994～2004年）



国からの輸入は、2004年にアメリカを抜き、日本について2番目の輸入先となった。輸入額は81.5億ドルに達し、輸入全体の8.6%を占めている。輸入でも同様に2000年の国別割合と比べると、アメリカが11.8%から7.6%に下落する一方で、中国は5.5%から8.6%に上昇した。1994年にさかのぼれば、中国からの輸入は全体の2.6%で第8位にとどまっておられ、やはり10年間で中国の存在感が増している（図2）。

タイから中国への主な輸出品は、コンピュータ製品・部品（21.3%）、天然ゴム（11.0%）、石油化学製品（8.0%）、化学品（5.1%）、タピオカ製品（4.0%）、原油（3.9%）、集積回路（3.2%）、コメ（3.2%）などである。多国籍企業により域内分業が進展している電子製品・部品、タイの天然資源を活用した製品の輸出が多い。また中国の急速な経済成長により、中国国内で供給の追いつかない素材製品の輸出が伸びた。タピオカ製品が前年比66%増加したのは、FTAの早期関税引き下げ措置の影響である<sup>(4)</sup>。1994年の中国向け輸出品は、天然ゴム、コメ、砂糖、生魚の上位4品目がいずれも農水産物であり、その合計が輸出全体の65.5%を占めていた。10年間で輸出品の構成は大きく

変化し、工業製品の割合が高まっている。

他方で中国からのタイの主な輸入品は、電気機械・部品（19.6%）、コンピュータ機器・部品（14.7%）、鉄製品（7.9%）、化学品（7.1%）、工業用機械・部品（6.8%）、織布（4.1%）、金属製品（3.5%）、電気製品（3.5%）などである。やはり多国籍企業の域内分業により、電気機器や電子部品の輸入が多い。輸出品に比べると、全体的に付加価値の高い製品の輸入が目立つ。なお、電気製品や二輪車など消費財の輸入は多くなく、インドネシアやベトナムのように中国製品が市場を席巻している状況ではない。1994年の中国からの主な輸入品は、織布、化学品、鉄製品、工業用機械などであった。輸入品では輸出品ほど10年間で変化がみられないが、電機やコンピュータが上位品目に登場した。

ASEANと中国は、早期関税引き下げ措置以外の品目に関しても、2005年7月から段階的に関税を引き下げ、2010年には0%にすることを合意している<sup>(5)</sup>。この中国とのFTAの進展により、タイからはコメ、砂糖、天然ゴム、タピオカ製品、エビなどの農水産物、鉄製品、自動車・部品、装飾品、石油化学製品などの輸出が増加することが期待されている。逆に中国からの輸入の増加により、タイの国内産業に影響を及ぼすと考えられる分野には、繊維、皮革、靴、電機・電子などが挙げられている<sup>(6)</sup>。このように域内貿易が拡大してくると、完成品ばかりでなく、原材料や中間財、資本財の輸入も容易になることから、相手国への域内投資も活発化することが予測される。

## 2. タイ・中国間の投資

タイ企業の中国投資は、1979年のCPグループが嚆矢となり、1990年代中頃に急増している。タイ中央銀行によるタイの海外株式取得統計をみると、中国への投資は1994年に16億バーツ（6456万ドル）、1995年19億バーツ（7530万ドル）、1996年24億バーツ（9656万ドル）に達した。投資先では、ASEAN、アメリカ、香港と肩を並べる規模にまで拡大している（表1）。また、中国

表1 タイの国・地域別海外株式取得

(単位: 100万バーツ)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
日本	59	11	65	89	27	-6	21	-11	75	52	-29	141	250
アメリカ	1,203	824	1,013	1,783	3,553	1,932	1,768	602	-349	-2,480	119	1,182	1,523
EU	407	277	313	376	3,926	856	-1,090	910	994	-174	1,187	-1,088	1,361
ASEAN 旧5カ国	782	587	1,698	2,169	4,539	3,041	3,983	-1,385	7,915	382	2,154	1,564	2,351
ASEAN 新4カ国	74	411	466	706	1,613	3,719	2,188	705	544	466	-60	382	629
香港	1,344	276	1,226	1,700	1,520	4,023	145	2,060	1,123	909	275	460	442
中国	0	485	655	1,627	1,875	2,443	990	524	440	359	489	680	2,593
その他	410	590	1,681	1,752	2,399	4,006	4,401	893	1,675	2,052	274	640	874
合計	4,279	3,461	7,117	10,202	19,452	20,014	12,406	4,298	12,417	1,566	4,409	3,961	10,023

(注) 非金融部門の海外株式取得 (equity investment abroad) ネットフローの数字。

ASEAN 新4カ国は、ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー。

(出所) タイ中央銀行。

対外貿易経済合作部 (MOFTEC) の統計によれば、2002年までの累計で3129件、投資総額56億ドルのプロジェクトが契約されたが、実際に操業している投資額は23億ドルで、中国への外国投資では18位である。中国投資の大部分は小規模な投資であるが、タイ大手企業の投資には、CPグループの飼料、養鶏、鶏肉加工、小売事業など (後述)、スンファセングループの紙パルプ、サハユニオングループの火力発電、ミットポングループの精糖、バンコク銀行の支店開設などがある。

中国企業のタイ投資は、タイ企業の中国投資に比べると小規模にとどまっていたが、2000年に中国政府が海外投資 (走出去) を奨励する方針を掲げて以降、徐々に増加している。MOFTEC の統計によれば、タイへの投資は1979~2002年の累計で234件、2億1470万ドルにのぼり、海外投資では5位にランクされる。ただし大部分は合弁形態の投資であり、中国側の出資は過半数に達していない。また、BOIから奨励事業として認可された中国資本のプロジェクトは、1988~2003年の累計で119件であった<sup>(7)</sup> (表2)。しかし実際に操業にまで至ったプロジェクトは、このうち20%にすぎない。2001年に認可された華源集団 (ワールドベスト・グループ) による繊維の大型投資プロジェクト3件78.8億バーツ (1.77億ドル、後述) を除けば、大部分が従業員

表2 中国企業のタイ投資

年	申請件数	認可件数	総投資額 (100万バーツ)
1987	2	-	-
1988	22	12	1,027.2
1989	21	14	782.4
1990	13	12	3,409.6
1991	4	3	774.3
1992	5	1	50.0
1993	19	13	1,732.3
1994	11	6	2,241.4
1995	2	5	196.3
1996	6	4	889.4
1997	2	1	45.0
1998	11	2	69.4
1999	16	7	560.1
2000	9	9	1,891.6
2001	17	12	8,690.4
2002	16	7	379.2
2003	18	11	1,464.6
合計	194	119	24,203.2

(注) 認可企業の総投資額。

(出所) タイ投資委員会。

100～300人規模、投資額5000万～1億バーツ（112万～224万ドル）の中小規模の投資である。投資業種は、電子、化学、ゴム手袋などの農産加工、繊維などに広がっている。

## 第2節 途上国企業の海外投資の要因

企業が多国籍化するプロセスをとらえた先駆的な業績に、バーノンのプロダクト・ライフサイクル・モデルがある<sup>(8)</sup>。バーノンは製品のライフサイクルに着目して、製品の市場および生産がアメリカから、他の先進国、途上国へと移っていき、アメリカ企業からみると当該製品は、国内生産、輸出、他の先進国あるいは途上国に設立した現地生産拠点からの輸入というプロセス

をたどると考えた。ライフサイクルの段階にそつてもう少し詳しく紹介すると、まずこの理論ではアメリカで新製品が開発されると仮定しており、当初は独占的に製品がアメリカ市場に投入される。技術が徐々に標準化して成熟期に達すると、製品が大量生産されて競争が激化し、国内市場だけでなく海外市場向け輸出も増加する。さらに製品の標準化が進むと、労働コストの安い海外で生産が開始されて、アメリカ企業が輸出市場を確保するために現地生産にのりだし、ひいては製品の逆輸入も始まることになる。

このプロダクト・ライフサイクル・モデルは、製品のライフサイクルや技術の標準化といった概念の曖昧さばかりでなく、実際の多国籍企業の事業展開にてらしても、先進国企業が途上国において低コスト労働力を活用した事業に参入できていない分野が存在すること、途上国企業が先進国に直接投資していることなどを説明できない問題点がある<sup>(9)</sup>。しかし他方では、製品の成熟期に入ると、競争優位の要因が価格となり、労働コストの低い途上国に直接投資が集中するという点に関してあてはまる事例が多数みられ、広く影響を及ぼしてきた理論であることもまちがいないであろう。企業が海外に直接投資する場合、なんらかの比較優位をもつ必要があり、低い労働コストは重要な生産要素であった。問題となるのは成熟技術のもとで低賃金労働にのみ依存していたのでは、いずれ現地企業の参入を招いて、優位性を失ってしまうことである。特に本稿で取り上げる途上国企業では、先進国企業と比べて概して、技術、ノウハウ、ブランドなど優位性を保てる経営資源を有していない。途上国企業の海外投資が持続するためには、一過性に終わらない競争優位を確立する必要があるだろう。

途上国企業が海外投資を行う要因は、上で述べたように先進国企業ほど差別化できる経営資源を有していないため、低コストによる競争優位を維持するためが圧倒的に多いと考えられる。それではコスト優位を維持するために、途上国企業はどのように海外投資を展開しているのであろうか。途上国企業の投資パターンとして、つぎの3つが挙げられる。(1)先進国企業がまだ進出していないような未開拓市場への投資、(2)現地政府の規制や貿易摩擦を回避



するための輸入代替型海外投資、(3)本国のコスト上昇や貿易摩擦を回避するための輸出志向型海外投資。本稿で取り上げるタイ企業や中国企業の海外投資の例でみると、(1)はタイ企業が改革・開放の初期段階から中国に投資していたケース、(2)はタイ企業や中国企業が経済成長にともない先進国向け輸出が増えたため、貿易摩擦対策として先進国に投資したケース、(3)は中国企業が同じく貿易摩擦対策として、第三国に進出し、先進国に迂回輸出するケースがあてはまろう。それぞれの事例を、次節以降で検討していく。

さて、タイ企業の中国投資は、最初にふれたように華人ネットワークとして注目されていた。タイの華人資本が中国へ進出する場合、言語や文化などで類似している面が多く、人脈を活用した事業拡大の機会が豊富に存在している。欧米や日本の企業に先駆けて、東南アジアの華人企業が中国各地に進出したため、華人ネットワークに視線が注がれることになった。確かに同じ民族であるため人脈の構築は他民族に比べれば容易で、人的ネットワークを利用した事業参入の機会は多かったと考えられる。しかし中国における実際の事業展開では、他の外資企業と同種の問題に直面しており、人的ネットワークに優位性があるかどうかは疑問である。すなわちタイと中国の間にもビジネス文化や商習慣の違いが存在するため、タイ企業の多くは、経営幹部の人材確保難や代金の支払いなどをめぐるトラブルを抱えている。タイ企業が中国に進出する要因は、人的なつながりというよりも、市場経済化が進む中国国内市場に事業拡大の機会があること、低い賃金で豊富な労働力が利用できる点が重要と考えられる。

### 第3節 CPグループの中国投資

#### 1. CPグループの事業展開<sup>10)</sup>

CP（チャルンポーカパン——チャルンは繁栄、ポーカパンは食料品という意味）

グループの事業は、潮州系華僑の謝易初が1921年来タイし、バンコクで開業した正大荘行に始まる。当初は中国から野菜の種子を輸入して販売し、商売が軌道にのるとバンコクの店は弟の謝少飛に任せて、自身は東南アジア各地への販路拡大や種子の品種改良に取り組み、事業を拡大した。謝易初には、長男のジャラン・チアラワノン（謝正民）、次男のモントリー（謝大民）、三男のスメート（謝中民）、四男のタニン（謝国民）という4人の息子がいた。まず長男のジャランは姉（長女）の夫であるサグワンとともに1953年、飼料の販売を開始した。この時の店の名前がチャルンポーカパンであり、1959年に会社登録され、のちにグループの名称となっている。1963年に四男のタニンが同社に入ると、飼料の需要の増加に対応して、本格的に飼料の生産を行うようになった。タニンは積極的に事業を拡大して、1960年代後半に飼料製造ほか数社を設立し、1971年に当時最新鋭の飼料工場を建設した。

CPグループは1970年代前半に、他の飼料メーカーに先駆けてブロイラー事業に進出し、生産工程の一貫体制を構築している。まず1971年に、アメリカの育種大手アーバーエーカー社と合併でタイに種鶏会社を設立し、ブロイラーの種鶏の自給が可能となった。つづいて1973年に、種鶏から販売用のひなを飼育する孵化場を開設して、直営養鶏場や契約養鶏農家にひなを供給した。同年には、近代的なブロイラーの屠殺加工工場も設立して、ブロイラーの大量生産を成し遂げている。工場の品質管理を徹底し、国内市場ばかりでなく輸出も開始した。さらに1979年に商社を設立して、鶏肉加工品の海外市場を開拓するとともに、1980年代後半にはファストフードのチェーン店を展開して、自社製品を販売している。このように需要の増加に対応して、当時の最新技術を導入し、飼料の生産から、養鶏、鶏肉加工、販売に至るまで、いち早く垂直統合体制を確立した点にCPグループの優位性があった。同様の垂直統合化は、1980年代前半から養豚事業、同年代後半にはエビ養殖事業でも展開している。

国内事業ばかりでなく、海外投資を早い時期から積極的に進めている点も、CPグループの特徴である。国内でブロイラー事業に参入した翌年の1972年

に、早くもインドネシアに進出し、飼料工場を設立した。インドネシアは飼料の原料となる農作物が豊富にあるうえ、人口も多く、消費の拡大が予測されたためである。インドネシアでもその後、ひなの孵化場、ブロイラーの屠殺加工工場が設立され、ブロイラー事業の垂直統合化が進められた。CPグループの飼料工場はさらに、1974年に香港、1976年にシンガポール、1977年に台湾、1979年にはマレーシアと中国に設立されるなど、1992年までに10カ国50工場に及び、総生産能力は年産500万トンに達し、世界で五本の指に入る飼料会社となった（表3）。飼料事業の海外展開からわかるように、CPグループは需要の増加が予測される未開拓市場に投資して、まず市場を確保し、関連事業を展開する戦略を採っている。1979年に開始される中国投資もその一環であり（後述）、華人資本として中国事業だけを拡大しているわけではない。

CPグループはアグリビジネスで発展を遂げた企業であるが、1980年代後半以降はタイ経済の成長に伴って、急速に事業の多角化を進めた。主な進出事業を紹介すると、(1)石油化学事業では1988年にベルギーのソルベイ社

表3 CPグループの海外事業

国名	進出事業
香港	持株会社
インドネシア	飼料, 養鶏, ブロイラー加工, 養殖エビ
シンガポール	飼料
台湾	飼料, 養鶏, ブロイラー加工
マレーシア	飼料, 養鶏
中国	飼料, 種鶏孵化, 養鶏, ブロイラー加工, オートバイ関連, ビール, 石油化学, 流通, 不動産, メディアなど
トルコ	飼料, 養鶏
インド	飼料, 養鶏, エビ孵化
バングラデシュ	飼料, 養鶏
ベトナム	飼料, 養鶏
カンボジア	飼料, 養鶏, 情報通信
ミャンマー	養鶏

(出所) CPグループのホームページ (<http://www.cpthailand.com>)  
より作成。

と合弁でビニタイ社を設立し、塩化ビニルモノマー（VCM）とポリ塩化ビニル（PVC）を生産している。(2)流通業では1988年、オランダのSHVホールディングと合弁でサイアムマクロ社を設立し、卸専門のキャッシュ&キャリアであるマクロを展開している<sup>11)</sup>。またアメリカのサウスランド社からセブンイレブンのフランチャイズ権を取得し、コンビニエンスストアのチェーン店を拡大した。くわえて1995年から、ロータス・スーパーセンターの経営に乗り出している<sup>12)</sup>。(3)情報通信事業ではアメリカのナイネックス社の技術を導入して、1991年にバンコク首都圏200万回線電話敷設事業を落札した。その後1997年には簡易携帯電話（PCT）事業、2001年からフランスのオレンジ社の技術により携帯電話事業に参入した。CPグループは事業多角化の結果、1996年に年間総売上額1000億バーツ、従業員8万人、世界各国に300社を擁する巨大コングロマリットとなったのである。

## 2. CPグループの中国事業

### (1) アグリビジネス<sup>13)</sup>

CPグループ（中国名は正大集団）はタイ企業のなかで最も多く中国で事業展開し、中国投資に先導的な役割を果たした企業である。最初の中国投資は1979年で、アメリカの穀物商社コンチネンタル・グレイン社と合弁で飼料会社（正大康地国際集団有限公司）を深圳経済特別区に設立した。その後、中国の31省・自治区のうち29省・自治区に進出して、各省の国有企業等と飼料工場などの合弁企業を設立し、多くの省で外資の1号登録証を持っている。ブロイラー事業では1986年に、アメリカの育種大手エイビアン社と合弁で種鶏の孵化場（北京家禽育種有限公司）を設立し、養鶏、鶏肉加工、輸出に至る垂直統合化を進めた。タイで成功したブロイラー生産工程の一貫体制と世界各国の最新技術を、市場経済化の著しい中国に導入して生産の効率化を図った。CPグループの中国における農牧関連企業は128社に達し、うち飼料工場は87社、養鶏場が150カ所にのぼる。また垂直統合化によりブロイラーの

輸出が可能な屠殺加工工場は、上海大江有限公司（1985年設立）、北京大発正大有限公司（1986年）、吉林徳大有限公司（1989年）、青島正大有限公司（1989年）、黒竜江正大実業有限公司（1994年）、秦皇島正大有限公司（1995年）の6カ所がある。上海大江は1993年に、上海証券取引所に上場した。

進出当初、中国は計画経済体制であり、政府が農作物を人為的に低価格で買い取っていたので、農牧業への投資はかなりの困難が予想された。CPグループは中国各地で農牧業の先駆者となり、つぎの点で中国農牧業の発展に貢献したといえる。第1に、近代的な工場で飼料を生産して畜産業を主導した。中国の飼料生産の技術は高くなく、生産量も国内需要に追いついていなかった。第2に、鶏肉加工業にマニュアル化された生産管理システムを持ち込んだ。それまでの農家による小規模な養鶏から、大規模な養鶏場による食肉加工へと発展した。また需要面からみると、当時の中国の国民所得は低く、経済成長に伴って蛋白質を含む食肉の消費需要が伸びると予測された。鶏肉は庶民にとって高級品とみなされていたが、1人当たり鶏肉消費量は1990年の年間3.3キログラムから2000年には10.5キログラムに増加している。CPグループが中国に進出した1979年、飼料生産は年間400万トンにすぎなかったが、1990年に3500万トンに増加し、2003年には8400万トンに達して、アメリカにつぐ世界第2位となった。CPグループの飼料生産量は約700万トンで、国内市場占有率は約8%である。また、CPグループの鶏肉生産量は約48万トンで、うち5万トンを輸出している。

## (2) オートバイほか製造業<sup>14)</sup>

タイでは1980年代後半以降、アグリビジネス以外の事業に多角化した。中国ではそれより前の1980年代半ばから、タイで行っていないオートバイ組立などの製造業に進出している。1985年の中国のオートバイ生産量は年105万台にすぎず、所得の上昇により自転車に代わって需要が増大する可能性が高かった。CPグループは、中国の市場拡大が予測される分野に着目して、中国の既存の生産技術と比べて高い技術を海外から導入し、非効率な生産を

続ける中国国有企業に対して優位性をもつ戦略を採った。ただしアグリビジネスとは異なり、自社に生産ノウハウの蓄積がないため、品質管理の導入に力を入れていたようである。

CPグループは、中国でオートバイ事業に乗り出すため、1985年に上海汽車工業総会社と合弁で上海易初摩托車有限公司（易初は創業者の名前）を設立した（出資比率は50：50）。上海側の前身は上海摩托車廠であり、1950年代にチェコスロバキアから技術を導入して250ccのオートバイ（幸福250）を生産していたが、新たなモデルの投入を考えていた。中国のオートバイでは、ホンダが重慶の嘉陵集団に1981年から技術支援して、当時この評価が高まっており、上海易初がホンダに技術提携を要請し、1985年から5年間技術支援する契約が結ばれた<sup>15)</sup>。対象となったモデルはホンダが途上国向けに開発したCG125で、上海易初向けの仕様に設計変更されて、XF（幸福）125というブランドで販売された。この125ccのオートバイは、1990年代前半に急速に市場が拡大し、上海易初の生産台数も1995年に40万台に達した。

上海の合弁事業が軌道に乗ったことから、洛陽でも1992年に洛陽北方易初摩托車有限公司を設立し、オートバイの生産を開始している（出資比率はCP55%、中国側45%）。中国側の北方工業集団は、兵器工業部傘下の工場であり、市場経済化により軍需から民需への転換を迫られていた。当時タイのオートバイ市場ではホンダが急速にシェアを拡大していたことから、CPグループは再びホンダに技術提携を要請し、1992年から5年間技術支援する契約が結ばれた。対象となったモデルはホンダがタイで製造していたC100（スーパーカブ）で、タイホンダから技術支援や部品の供給が行われた。これはホンダの海外拠点が技術支援をした初めてのケースであるとともに、中国が途上国から支援を受け入れた初めてのケースでもある。洛陽ではDY（大陽）100というブランドで販売され、のちに派生車種が50～150ccの6シリーズに拡大し、1995年の生産台数は35万台に達した。

オートバイ関連ではほかに、つぎの事業を行っている。(1)1990年に上海易初通用機器有限公司を設立し（CPの出資比率50%）、フォルクスワーゲン、

GMと合併している上海汽車の自動車工場向けに、エアコン用コンプレッサー（圧縮機）を生産している。技術は、日本のサンデンから導入した。(2)1992年にケーヒンと合併で湛江德利化油有限公司を設立し（CPの出資比率28%）、キャブレター（気化器）を生産している。(3)1994年にタイのメトロ社と合併で易初明通投資有限公司を設立し（CPの出資比率50%）、建設機械（キャタピラー）のマーケティングとサービスを担当している。(4)1995年に日本精機と合併で上海易初日精儀器有限公司を設立し（CPの出資比率34%）、スピードメーターを生産している。以上の中国事業はすべて、CPグループが1987年に香港に設立した易初中国摩托車有限公司（登記はバミューダ諸島）が出資する形を取っており、同社は1993年にニューヨーク証券取引所に上場した。

### (3) 流通業<sup>16)</sup>

中国では1992年になってようやく、小売業に外資の参入が認められるようになった。当時は中国資本のスーパーマーケットが開店し始めた段階であったが、CPグループは所得の高い沿岸地域に、最新の経営管理方式を導入した新たな業態を持ち込めば、顧客の支持が得られると判断していた。上述のようにタイでは1995年からウォルマートの管理方式を導入して、ロータス・スーパーセンターを開店していたが、ウォルマートとは中国進出をめぐる折り合いがつかず、1996年に提携関係を解消している。中国への流通業の最初の進出は、タイでも合併関係にあった卸専門のキャッシュ&キャリアであるマクロに出資して、1996年にその1号店が広州に開店した。

広州に先駆けて上海では、CPグループが独自に1994年からロータス・スーパーセンター（上海易初蓮花連鎖超市有限公司）の事業に着手し、1997年に1号店を開設した。当初は上海市の承認で店舗を開設したが、2000年に中央政府の商務部の承認が必要となり、2003年までに上海に10店舗を開設し、ほかに杭州、南京、無錫に1店ずつ開設した。2004年に入りさらに店舗網を広げて、10月までに合計34店（華北9店、華東20店、華南5店）に拡大している

表4 中国におけるロータス・スーパーセンターの事業

年	地区	店舗数	売上(1000元)
1997	華東	1	38,901
1998	華東	3	845,259
1999	華東	4	1,165,963
2000	華東	4	1,558,582
2001	華東	6	1,715,543
2002	華東	10	2,451,614
2003	華東	15	3,433,944
	華北	3	91,747
	華南	4	1,015,523
2004 (1-10月)	華東	20	2,979,572
	華北	9	700,338
	華南	5	857,441

(出所) 易初蓮花連鎖超市有限公司のホームページ (<http://www.ek-chor-cn.com>) より作成。

(表4)。計画では2005年末までに、86店の開設をめざしている。上海は華東地域の本部であり、登録資本金は8400万ドル、売上目標は44億元(約5億ドル)、従業員数は約1万人である。同社の株式は、タイのC.P. Seven Eleven社が間接的に26.95%を保有している。

スーパーセンターの標準的な店舗は、顧客15万人を商圈に開設し、売場面積は8000～1万2000平方メートル。主要な顧客層は中から中の下で、1人の所得が月1500～2000元。1日1万人の客が来店し、1人当たり60元の購買を見込んでいる。様々な商品を1回の会計でまとめ買いできるこの業態はまだ新しく、中国小売業全体の3～4%を占めるにすぎない。アメリカの25～30%に比べて、中国では発展の余地がかなりある。取扱商品は2万5000～3万にのぼり、商品の内訳は生鮮食料品19%、食品一般、日用品49%、家電などの器具21%、衣料11%である<sup>17)</sup>。商品の97%は中国国内で調達し、中間商を通すのではなく直接仕入れを増やす方向である。

スーパーセンターの事業戦略として、市場調査を行い Everyday Low Price を実践している<sup>18)</sup>。ただシタイで拡大している割賦販売は、中国では現金払



いが原則で状況が異なる。中国では小売業にクレジットカードの発行は認められておらず、信用力のある外資銀行は人民元建ての割賦金融が許可されていない。他方で中国では商品ブランドの浸透力がまだ強くないため、タイと同様にハウスブランド商品の販売に力を入れている。2003年後半から生産者と直接連絡を取って商品開発に重点を置き、食品、紙、洗剤、文房具、事務用品など300品目のハウスブランド商品を販売している。ハウスブランド商品は、品質保証で低価格な点が顧客の利点である一方、店への信頼が高まり高利益率な点で店にとってもメリットがあり、広告費用の低減効果もある。またグループ企業が製造している食用油、鶏肉、卵、冷凍食品などを販売して、シナジー効果を創出している。

商品の配送網に関しては、上海、北京、広州、武漢に配送センターを設置して半径500～700キロメートルの地域を管轄し、店舗が増えると利益が上がる仕組みである。ウォルマートと同様に集中管理システムを導入し、調達本部が集中的に購買して各店に配送するという仕組みで、各店舗に購買の権限があるカルフルとは方式が異なる。ウォルマートの元取締役副会長 Alvin L. Johnson を会長に招き、またロジスティックスについてはやはりウォルマートの元執行役員 Leonard Ward をシニアコンサルタントとして登用して、小売業のノウハウ蓄積と競争力強化に努めている。

### 3. CP グループの事業再編

タイの企業グループの多くは、1990年代前半の経済成長期に、オフショア市場など外貨借入より設備投資資金を調達して、事業の垂直統合化や多角化を進めていた。しかし1997年に通貨危機が発生して為替が下落すると、パーツ換算の債務が巨額に膨らみ、過剰債務の処理に直面することになった。CPグループは危機後に、これまで蓄積してきた技術やノウハウを生かせるアグリビジネス、また事業の将来性が見込める流通業と情報通信産業に経営資源を集中し、その他の事業は売却して経営を譲渡する事業再構築や機構改

革に取り組んでいる。まずアグリビジネスでは、グループの関連企業が10数社に及び、各社の資本関係や事業内容が入り組んでいて、外部からみるとわかりにくい組織構造であった。そこで上場企業であるチャルンポーカパン・フーズ（CPF）社が、関連企業の大部分の株式を所有して統括する組織構造に再編している。また流通業では、セブンイレブンのコンビニエンス事業に経営資源の集中化を図るため、タイのロータス・スーパーセンターはイギリスのテスコ社に、同じくタイのマクロはSHVホールディングに持株の大部分を売却して、経営から撤退した。情報通信産業では携帯電話事業を拡充している。

CPグループの中国事業も通貨危機後に、大幅な事業の再構築を迫られた。CPグループは中国事業を展開するために、タイから送金するのではなく、香港に持株会社CPポーカパン（ト蜂国際）社を設立し（登記はバミューダ諸島）、金融機関などから資金調達していた<sup>19</sup>。中国で得られた利益は中国国内の事業に再投資し、さらなる資金需要を満たすため、CPポーカパン社は1988年に香港証券取引所に上場した。同社は、上述の易初中国摩托車やインドネシアの飼料会社にも出資しており、中国の二輪車事業の損失やインドネシアの為替差損の影響を被って、1997年に財務内容が急速に悪化した<sup>20</sup>。翌年には、同社が発行していた変動利付債（FRN）の償還にも資金繰りに窮することになり、上海のオートバイ事業の持株を中国側に売却して対処せざるを得なくなった。

1990年代後半以降、中国の市場経済化が進むにつれて、企業家精神を発揮した民族企業が台頭しており、競争が激しくなっている。CPグループは改革・開放の初期段階から、市場拡大が見込める分野に自社のノウハウや外国技術を導入して先行投資し、圧倒的な地位を築いたが、製品が普及するにしたがって、新規参入の民族企業による急速な追い上げに直面することになった。

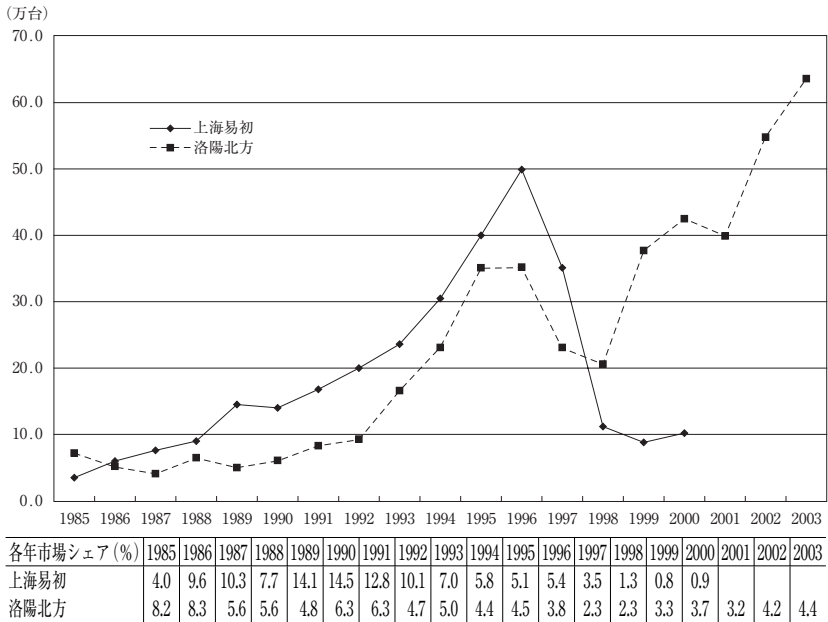
飼料生産では、CPグループと希望集団が中国各地で販売合戦を繰り広げている。希望集団は四川省成都でウズラの養殖業を行っていたが、当時CP

グループが各地に近代的な飼料工場を建設して、配合飼料が養鶏農家に急速に普及していたことに着目して、1989年に飼料事業に参入した（本書第6章を参照）。希望集団では養豚農家を対象に、品質が良く安価な飼料の開発に成功して、希望ブランドで販売したところ、急速に売上を伸ばし、四川省ではCPグループを上回る市場シェアを獲得するに至った。その後国有企業と合併するなどして、上海をはじめ各地に市場を拡大していき、1995年には中国最大の私営企業となった。1997年頃の中国全土の飼料市場シェアでは、CPグループが11%に対して、希望集団は9%にまで迫っている<sup>20)</sup>。希望集団が台頭した要因は、将来性のある事業をいち早く見極め、効率的な管理手法を導入し、合併や買収により規模を拡大した点にあり、これらはいずれも先行するCPグループの経営手法から学んだものであった。逆にCPグループは希望集団の追い上げにより、従来もっていた優位性の多くを失うことになった。

中国におけるアグリビジネスに関してCPグループは、今後は規模の経済を追求せず、飼料生産の科学化、加工工程の自動化、生産体制の企業化、流通の国際化を方針に掲げている。飼料投入により生産される食肉の割合を引き上げる一方、生産の標準化に努め、ブランドの浸透やアフターサービスの充実に取り組む戦略である。民族企業との競争については、中国市場は広いので、1割程度のシェアを維持して共存共栄で臨む姿勢であり、当面は経営管理や技術面での優位性を保持しながら、シェア競争ではなく人材面の競争で勝負するという考えである。

オートバイ生産でも市場が急速に拡大するとともに、新興の私営企業の台頭により競争が激化している。CPグループは上海と洛陽の2カ所において国有企業と合併企業を設立し、ホンダの技術支援を受けてオートバイを生産しており、嘉陵集団をはじめとする他のオートバイ大型国有企業と同じく、中国における海外技術を導入したオートバイ生産体制の整備に大きな役割を果たした。しかし1996年に上海易初は49.9万台、洛陽北方は35.2万台まで生産台数を拡大したものの、それ以降は市場シェアが急落している（図3）。

図3 オートバイ工場の生産台数と市場シェア



(注) CPグループの出資期間は、上海易初が1985～1998年、洛陽北方が1992年以降。

(出所) 大原盛樹「企業間分業関係の進化——中国オートバイ産業に見る競争環境の変化と企業の能力蓄積」調査研究報告書、日本貿易振興機構アジア経済研究所、2004年、p.19の図6より作成。原資料は、中国汽車工業協会他『中国汽車工業年鑑』各年版等。

CPグループが正規に導入したCG125やC100は、中国市場に浸透していくにつれてコピー部品が出回るようになり、エンジン本体や車体の重要部品まで市場で販売されるようになった。新興の私営企業は、これらの車種をコピーして改造を繰り返しながら生産ノウハウを蓄積し、移動手段として利用される農村需要向けに低価格のオートバイを販売して、市場シェアを急速に拡大した<sup>22)</sup>。従来の国有企業は、機能よりも価格という消費者の需要に対応できず、供給過剰による価格競争に巻き込まれて、販売台数が減少したのである。上海易初の場合は、この要因に加えて、1990年代半ばから大気汚染、渋滞対策として実施された大都市のオートバイ使用規制により、販売市場を失

った。前述のように CP グループは1998年に、上海易初からの撤退に追い込まれた。

中国における CP グループの事業多角化の典型であったオートバイ関連事業は、通貨危機以降 CP グループ本体が事業基盤の立て直しを迫られたため、非中核事業との判断により撤退が相次いでいる<sup>23)</sup>。前述のスピードメーター工場は、2002年に合弁相手の日本精機に持株を売却し、自動車エアコン用コンプレッサー工場も、2004年にサンデンとベア（独）に持株を売却して撤退した。洛陽北方のオートバイは、価格競争に対応できず低迷していたが、農村を重視した販売代理店網の再編とアフターサービスの充実により、2002年より販売が回復している。CP グループでは、従来の大陽ブランドに加えて、沿岸部に住む中所得者を対象とした正大ブランドを2004年後半に発売すると報じられているが、開発体制や販売戦略は不明である<sup>24)</sup>。

スーパーセンター事業は、CP グループが中国においてアグリビジネスとならぶ中核事業に位置づけており、2003年以降、急速な勢いでロータスの店舗網を拡大している。しかしタイでは通貨危機後に出店競争に追いつくことができず、同事業から撤退した。中国でも流通業の事業環境は厳しくなっており、中国資本の聯華や華聯などのスーパーマーケットばかりでなく、同じ業態の大手流通外資であるウォルマートやカルフルと主要都市で出店競争を展開することになる。さらに WTO 加盟に伴う合意により、2004年末には小売分野で外資規制や店舗数制限が撤廃されるため、競争の本格化が予測される。CP グループではタニン会長の長男ナロンが統括して、スーパーセンターの事業計画を推進しており、販売面の強化策としてつぎの方針を掲げている。まず商品第一という考え方を徹底し、品質の一番良い商品をお客に届ける。つぎに商品の差別化を図り、新しい商品の調達に努める。特にハウスブランド商品は、現在売上高の3%であるが、20%への引き上げを目標とする。また利益率の高い衣料に重点をおき、百貨店のような品揃えをめざす。上述のようにウォルマート出身者を役員に据え、経営管理システムのソフトウェアに多額の投資をして競争力強化を図っているが、新しい業態で急速に

店舗数を拡大しているため、優秀な人材の確保が難しい点に問題を抱えている。

CPグループの中国投資は、29省・自治区に170企業を設立して7万人の従業員がおり、総投資額は50億ドルに達した。2003年の売上額は、アグリビジネスが22億5000万ドル、オートバイ関連が4億8950万ドル、小売業が5億2800万ドル、その他が2億6380万ドルに及んでおり、依然として巨大なコングロマリットである。CPグループのタニン会長は、これからの中国事業を成功に導く秘訣として、農民に一番近いところで農民に恩恵をもたらす物流ネットワークの構築を挙げている<sup>29)</sup>。CPグループは中国においてすでに、全国にオートバイの販売代理店4000店、飼料や養鶏関連のディーラー2万店とつながりをもっており、これらを統合して全国規模の効率的な物流システムを作り、農民にあらゆるものを販売するというアイデアである。中国投資の先駆者としての優位性が、中国企業や外資との競争で失われていくなかで、最後の手段を物流ネットワーク構築に賭けている。

## 第4節 華源集団の海外投資

### 1. 華源集団の事業展開<sup>30)</sup>

中国華源集団有限公司（英語名はChina Worldbest Group Co., Ltd.）は、対外経済貿易部、紡織工業部、交通銀行などが共同出資して1992年に設立された。当初の登録資本金は1億4000万元であったが、2003年には400億元に増加し、売上額も年428億元に達して、國務院の大手企業集団100社中27位にランクされる。グループの中核事業は、繊維、製薬、物流事業であり、傘下企業4社が上海証券取引所に上場している。2003年から政府の国有企業改革により、中央直轄の優良国有企業として国有資産監督管理委員会の管轄下にある。会社設立時の目標は、(1)ハイテク、(2)外向性、(3)多角化、(4)海外進出であった。

目標はほとんど達成されており、(1)は外資との合弁による技術導入、(2)は貿易額の増加、(3)は製薬業、生命科学産業への進出、(4)はメキシコやタイなどへの海外投資が行われた。

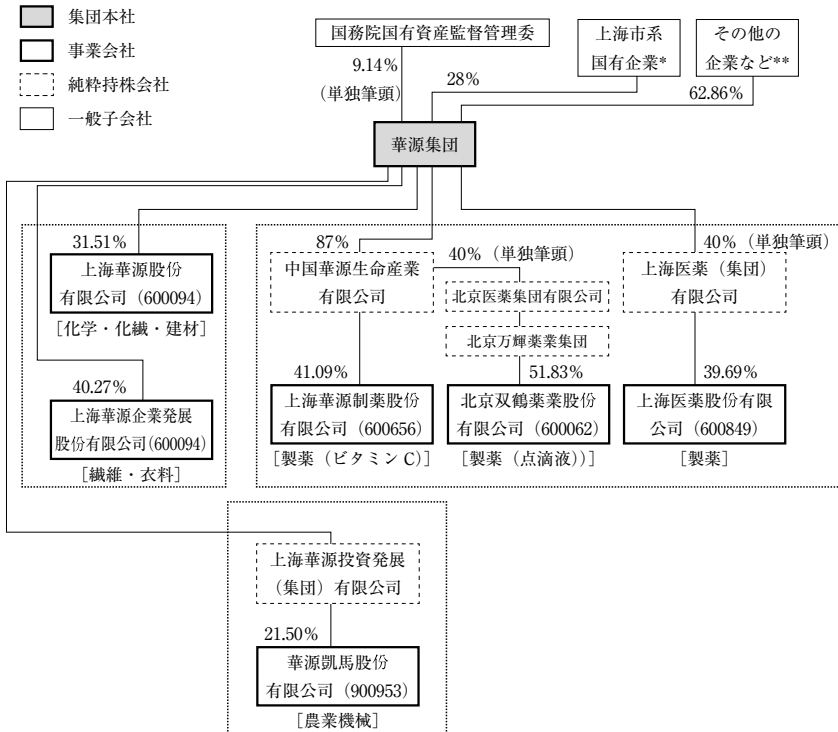
華源集団の初期の設立目的は、浦東新区の開発建設に参加するためであり、貿易や不動産開発から事業を開始して資産を蓄積した。まず浦東外高橋保税區に中国紡織保税貿易中心を設立し、保税區に賦与された優遇措置の活用により繊維企業の貿易事業を拡大している。また工業団地に加えて、高級マンションやオフィスの開発を手掛けた<sup>27)</sup>。

これらの事業で獲得した資金をもとに、1995年から長江流域の繊維関連国有企業の買収や合併を進めている。当時の中国の繊維産業は、技術力の低い中小規模の企業が乱立して供給過剰を引き起こしており、経営が悪化した国有企業の再編は政府が解決すべき課題となっていた。華源集団は、政府の支援を受けながら、安徽、山東、江蘇、浙江省の繊維関連企業をつぎつぎと買収してリストラを行い、生産の集約化と経営の近代化を図っている<sup>28)</sup>。さらに、上海市ハイテク技術開発區の一部として建設した中国紡織科技産業城に、デュボンなどの多国籍企業を誘致して合弁企業を設立した。外資との技術提携により、買収したグループ企業に化学繊維の技術を導入し、製品の高度化を進めている。

買収や合併により、国内の繊維関連企業は、綿糸、化学繊維、織布、染色、家庭用繊維製品など20社にのぼった。華源集団ではつぎに、各国有企業に分散している事業の統合や組織の再編を通して中核企業を設立し、競争力の強化が発揮できる体制を整えている(図4)。1996～1998年にかけて、(1)化学繊維、紡績関連事業を統括する上海華源有限公司、(2)服飾、家庭用装飾品関連事業を統括する上海華源企業發展有限公司、(3)農業機械の製造販売を行う華源凱馬機械有限公司の3社を設立して、上海株式市場に上場した。また上場企業である浙江鳳凰の株式を買収して、上海華源製薬有限公司を設立している。これら4社の上場により、株式市場からの資金調達が可能となった。

周総裁の方針で、1999年から医薬事業を中核事業に位置づけている。既存

図4 華源集團の組織構造 (2004年末現在)



(注) \*上海銀行(7.765%), 上海紡織發展總公司(5.628%)など。\*\*従業員持株会(8.465%)を含む。企業名のあとのカッコ内の数字は、上場企業銘柄番号。

(出所) 華源集團ホームページ、上場各社の2004年度年次報告、その他資料をもとに今井健一氏作成。

国有企業の買収により技術開発を進め、2002年には上海医薬集團の株式40%を買収して、中国最大の医薬集團となった。全国に直営およびフランチャイズの薬局を4000店舗展開している。この合併により、医薬事業が華源集團の売上の6割以上を占めることになった。上海医薬集團は200の工場をもち、うち40は多国籍企業との合併である。また無錫では無錫惠山生命科技園区を建設しており、中国科学院、北京大学などの研究機関と提携して、漢方薬の開発や心臓病の研究などを行うとともに、生命科学産業の人材育成基地とし



での役割も担う。繊維などの伝統産業は収益率があまり高くないため、長期的な発展を考えて、活力あるバイオテクノロジーへの投資に重点を置いている。

## 2. 華源集団の海外展開

華源集団は1990年代後半から積極的な海外投資を展開している。繊維産業は国内生産と市場がともに過剰であり、将来的に大きな発展を見込めないこと、また中国政府が海外投資（走出去）奨励の方針を掲げて、優遇措置を賦与したためである。まず繊維の海外生産拠点として、生産コストの低い発展途上国のニジェールへ進出した。1997年に中国がニジェールと国交正常化したのを機に、フランス系紡織工場を買収している。従業員は800人にのぼり、ニジェールでは最大規模の工場である。ニジェールなど西アフリカは紡績品を輸入しており、品質は高くないものの潜在需要が高い。原材料の綿花を現地で調達できるため、生産コストの低減が可能となっている。

つぎに中国からのアメリカ向け輸出は、WTOの繊維製品輸入数量規制（クォータ制）があるため、NAFTAによりアメリカへ無関税で輸出できるメキシコとカナダへの進出を1999年に決定した。メキシコへは9220万ドルを投資して（うち5000万ドルは中国製設備の輸出）、10万スピンドルの生産能力をもつ紡績工場を建設し、同工場は2001年に操業を開始した。このメキシコ工場からの輸出が、アメリカの綿糸輸入全体の5%を占め、メキシコからの輸入の28.9%に達している。メキシコ工場へは、技術、市場面の支援で中国から200名を派遣しており、原材料は品質面での要求があるため輸出先のアメリカから調達する。2001年にはまた、カナダにニットの染色工場を建設した。メキシコで生産した紡織をカナダで染色して、垂直統合化による発展をめざしている。カナダの工場は人件費が高かつき、中国に比べて生産コスト面で不利であるため、先進設備を導入して自動化を進めている。

北米工場は管理面で不便なため、グループの海外発展戦略として、東南ア

ジアにつきの生産拠点を設けることを決めて調査を実施した。その結果、中国と政府レベルの友好関係があり、通貨危機からの回復が著しいタイへの進出を2001年に決定し、タクシン首相が北京を訪問した際に、朱首相立ち会いの下で調印式を行った。タイへは1億1700万ドルを投資して、4つの生産工場を建設する。2工場はメキシコと同じ10万スピンドルの紡績工場、1工場は家庭用紡績品工場、1工場はキャッサバを原料としたクエン酸工場である(後述)。タイ工場から欧米へ綿紡績品を輸出して、先進国の中国製品輸入規制を回避するのが、タイ進出の当初の動機である。またタイでは通貨危機後、多くの地場系紡績工場が倒産しており、華源集団に紡績品市場参入の余地があった。タイへの投資に際しては、経済貿易委員会(現商務部)に報告して、中国政府から全面的な支援を受けている。輸出に際して増徴税が還付されるとともに、輸出入銀行から投資総額の75%を借り入れた。これは優遇融資の適用を受けており、3年間は利子が免除されて、国家財務部が利子を補給する。また外貨投資企業の認定を受けて、人民元から外貨への兌換に際し限度が引き上げられる。

華源集団の海外投資は、先進国の多国籍企業に比べればまだ規模が小さい。中国の大手企業グループは近年、海外投資を重視しているが、実際に海外において事業展開する段階になって多くの問題に直面している。華源集団の場合、最大の問題点は、海外で事業に従事できる人材の不足である。製品、技術、人材管理など各方面に熟知している複合型の人材が絶対的に足りないとのことであった。たとえば、紡績専門技術者は管理に向いておらず、海外の管理能力として必須の外国語に達者な人材が少ない。また、現地における労務管理の問題も大変である。これまでは中国から現地に人材を派遣してきたが、派遣人数を投資先の国が制限しており、現地で人材育成に取り組まないと長期的な発展に重大な影響を及ぼすことになる。

### 3. 華源集団のタイ投資

華源集団のタイ投資は、ラヨン県ローチャナ工業団地の一画200ライ（32ヘクタール）にグループの工業団地を設けて、以下の4工場を建設する計画である<sup>29)</sup>。(1)華源（泰国）実業有限公司、(2)華源（泰国）紡績有限公司、(3)華源（泰国）家用紡績品有限公司、(4)華源（泰国）生化有限公司。(1)の紡績工場は綿100%を原料にして、2003年1月から3万スピンドルを生産し、さらに同年10月から二期工事に着手して、2004年7月には合計6万スピンドルの生産能力をもつ。(2)の紡績工場は混紡（綿34%、ポリエステル66%）を原料にして、2003年1月から3万スピンドル生産し、二期工事が完成すると合計4万スピンドルを生産する。(1)と(2)の製品の大部分はアメリカ向け輸出で、ほかにヨーロッパなどへ輸出する<sup>30)</sup>。(3)は家庭用繊維製品（寝具）を2004年9月から年1500万ユニット生産する予定で、製品の90%はアメリカ向けである。(4)のクエン酸工場は2004年末に操業予定で、当初は3万トン、計画では6万トンを生産し、アメリカ、日本、シンガポール、マレーシアなどに輸出する（表5）。

タイへ投資した理由は、中国政府および華源集団本部が多国籍化（走出去）

表5 華源集団のタイ事業

企業名	生産品、能力	売上額	労働者数	出資企業
①華源（泰国）実業有限公司 WorldBest Industries (Thailand) Co., Ltd.	綿紡績 7.1万スピンドル	1632万ドル	中国人100名 タイ人700名	安徽華源發展有限公司
②華源（泰国）紡績有限公司 WorldBest Textiles (Thailand) Co., Ltd.	化繊紡績	1466万ドル		上海華源有限公司
③華源（泰国）家用紡績品有限公司 WorldBest Household Textiles (Thailand) Co., Ltd.	寝具装飾品 1500万ユニット	6153万ドル	中国人40名 タイ人90名	中国華源集団
④華源（泰国）生化有限公司 WorldBest Biochemicals (Thailand) Co., Ltd.	クエン酸 3万トン	2465万ドル	中国人20名 タイ人200名	上海華源有限公司

（注）労働者数はヒヤリング時点。将来は4工場合計で、中国人100人、タイ人1400人の計画。

出資企業は、各社100%出資。①と②の二期工事は、上海華源投資發展有限公司が出資する。

（出所）華源集団本部、タイ法人におけるヒヤリングおよび華源集団ホームページ（<http://www.chinaworldbest.com>）をもとに作成。

を方針に掲げていたこと、またタイ政府の投資優遇措置（法人税8年間免除、輸入原材料関税免除など）、工業団地の設備など条件面が良かったためである。タイの投資環境は問題ないが、工場が操業を始めてから労務管理面の問題が発生した。紡績工場で600人を採用したが、そのうち70～80%が辞めてしまった<sup>31</sup>。寮など福利厚生面は整備しているので、文化の違いによるものなのか原因がわかっていない。生産管理を安定させ品質の高い製品を作るには、早期に労働の流動性を15～20%に減らす必要がある。中間管理職に早く引き上げるなど昇進方法を工夫して、定着を図る計画とこのことであった。

紡績工場では、原料の綿花を中国とアメリカから輸入し、機械も中国から輸入している。生産コストは全体の60%を占める原料費を除けば、労務費が35～40%を占める。タイは中国に比べて、労働賃金が30%、水道代も40～50%高く、生産コストが高い。しかし中国からアメリカへの繊維製品輸出はクォータの制限があるため、タイに工場を建設してアメリカへ輸出するのが当初の戦略であった。タイの繊維輸出クォータでは、タイ企業の輸出品と品質が異なっており、タイ企業の輸出とは競合しない。家庭用寝具の工場では、ヨーロッパから刺繍などの最新機械を導入し、アメリカの商社スプリングス向けに品質の高いデザインの製品をOEM生産することをめざしている。クエン酸工場の原料は、中国ではトウモロコシであるが、タイではキャッサバが豊富にありコストが安いことから、タイで生産し輸出する。用途は主に食用（ソフトドリンクの添加物など）である。

2005年からWTOの繊維製品輸入数量規制が撤廃されるため、世界各国から繊維製品輸出競争の激化が予測される。華源集団では技術的に高度な製品にシフトして差別化に努める計画である。タイへの投資は当初、タイの繊維輸出クォータを利用してアメリカ向けに輸出する戦略を立てていた。しかし、タイ工場稼働後1年余りを経過しても製品の品質が高くなっておらず、このままアメリカ向けに輸出しても輸送費や関税が負担となるため、東南アジア市場向けに変更する予定である。すなわちクォータ廃止後の海外工場の販売戦略を再構築し、メキシコの高級品をアメリカ向けに、タイの一般製品を東

南アジア向けに輸出して、分業と棲み分けを図る。タイは中国よりも生産コストが少し高いが、中国国内は競争が激しく資源も限られているため、海外において生産設備、技術、資金調達面で優位性を生かす経営戦略を採る。

## おわりに

最後にタイおよび中国企業の海外投資に関して、進出の要因、事業展開の特徴、他企業と比べた競争力などの点を、CPグループと華源集團の事例をもとにまとめておきたい。CPグループは、タイ企業の中国投資では歴史が最も長く規模も最大であり、華源集團もやはり、中国企業のタイ投資では最大規模であるため、それぞれの投資を代表している事例と考えられる。ただしCPグループは、コングロマリット型の華人企業として、従来は他の東南アジア諸国の華人資本と同列に論じられることが多かった。また、華源集團は中国の国有企業の事例であり、地方政府所有であるが、経営の実態は民営企業に近い海爾（ハイアール）集團などとは、海外投資の特徴が異なることもある。これらの点については、明らかになった範囲でふれることにしたい。

CPグループの中国投資の初期の特徴は、中国における所得の上昇と市場の拡大に着目して、早い段階から潜在的に需要拡大が予測される事業を展開したことにある。その際に重要であった点は、中国の既存の生産技術や管理ノウハウより高い水準の技術やノウハウを導入して、中国企業に対し優位性を築いたことにある。途上国企業の投資パターンでは、未開拓市場への投資に位置づけられよう。CPグループの場合、飼料の生産から、養鶏、鶏肉加工、販売に至るまでのプロイラー事業の垂直統合化は、タイでまずノウハウを確立して、中国に限らず事業拡大の機会がある途上国に進出して導入しており、他の華人資本の中国投資とは異なっている。しかし1990年代に中国の市場経済化が進むにつれて、企業経営のノウハウを習得した民営企業が台頭

すると、配合飼料やオートバイの生産においてCPグループの優位性の多くは急速に失われてしまった。特にオートバイ事業は、他の華人資本の中国投資と同様にCPグループ内にノウハウの蓄積がなく、また合弁事業であるため経営の主導権が発揮できないまま、過当競争に巻き込まれて、いくつかの企業を合弁相手に売却し撤退している。

CPグループの中国事業の今後は、従来のような事業の多角化に見切りをつけて、成長可能性の高い事業に経営資源を集中投下できるかどうかにかかっている。この事業再構築に際して、中国各地に設けてきた農牧業やオートバイ販売の代理店を活用して物流ネットワークを築くなど、中国投資先行者の利益を生かすことができれば、競争の優位性を保つことができよう。ただ中国は市場経済化が進んでいるとはいえ、各省の規制権限は依然として強く、ネットワークの実現には克服すべき課題が多い。また、CPグループは独自技術ではなく、先進国企業の技術を利用して発展してきたため、WTO加盟による規制撤廃により中国進出が本格化する先進国企業との競争には困難が予想される。近年ではスーパーセンター事業に経営資源を集中し、急速な店舗拡大を図っているが、大手外資とは異なった中国の消費者に対応した販売戦略の工夫などが競争力維持の鍵となつてこよう。

華源集団の事業は、経営悪化した繊維関連国有企業の買収や合併を行って中国繊維産業の構造調整を進めたこと、また政府の海外投資（走出去）奨励の優遇措置を受けて積極的な海外進出を展開していることなどから、国有企業として政府の政策を実施する側面が含まれている。他方で、繊維産業の中核企業を上場して資金調達を図っている点、また事業の将来性を考慮して生命化学産業に参入している点などは、国有企業ではあるが民営企業と同様に利益の拡大をめざしている。華源集団の海外投資は、政府の支援は受けているものの、政治的な背景はなく、基本的には利益の拡大を追求した行動と考えてよいであろう。途上国企業の投資パターンからみると、つぎの3段階を観察できる。(1)発展途上の原材料や低賃金を活用して、現地市場向けに生産する。(2)貿易摩擦への対応策として、先進国あるいは近隣に進出し、現地

で生産を行う。(3)同じく貿易摩擦対策として、コストの安い第三国に進出し先進国に迂回輸出する。華源集团の場合は、(1)が西アフリカのニジェール、(2)がメキシコとカナダ、(3)がタイであった。このような投資パターンの特徴は、1980年代から1990年代前半にかけて貿易摩擦や自国通貨高を理由に、アメリカや東南アジアへ進出した日系企業およびNIEs企業と共通している。

華源集团のタイ投資を、2002年に同じくタイへ進出したハイアール集团と比べると、進出した要因に関しては、中国からのアメリカ向け輸出がクォータ制限やアンチダンピングに直面して難しいため、先進国よりはコストが安いタイで生産し、迂回輸出するという点で共通している<sup>92)</sup>。しかし両者の間には、投資形態や戦略の面で異なる点もある。華源集团にとってタイは当初、生産基地であり市場ではなかった。タイにおける事業内容は、繊維の上流部(紡績)、下流部(寝具)、クエン酸と、相互の事業に関連性が存在しない。他方でハイアールは、タイを現地およびASEAN市場への生産拠点とも位置づけている。また、華源集团は海外で100%出資企業を設立し、タイ工場は深刻な労務管理の問題に直面していた。これに対しハイアール集团は海外では合弁企業を設立し、自社ブランドを現地市場に浸透させるという条件をつけて、経営管理やマーケティングをローカルパートナーに任せる方針である。

繊維製品輸入数量規制の撤廃を受けて、華源集团はメキシコ、タイ、中国の生産拠点の事業戦略を再編している。タイの位置づけは当初、貿易摩擦を回避する手段としてのアメリカ向け輸出拠点であったが、一般製品をタイおよびASEAN市場向けに販売する方針に変更する計画である。このように生産拠点の現地市場向けに販売するという戦略が採られた場合、アジア域外市場への依存は低下して、域内の貿易割合が高まるであろう。これまでのタイ・中国二国間の経済関係は、必ずしも貿易と投資が連動しあう関係にはなかったが、ASEAN・中国のFTAが2010年に向けて段階的に進捗していくにつれて、域内の貿易と投資が相互に連動し合って増加することが予測される。

〔注〕 \_\_\_\_\_

- (1) 対象品目は、HSコード07と08。
- (2) 2004年からはASEANと中国の枠組みで、FTA早期関税引き下げ措置が実施されている。対象品目は、HSコード01～08で、2004年から段階的に関税を引き下げ、2006年に0%とする。
- (3) タイからアメリカへ直接輸出していた製品の一部分が、中国経由になっていると推測される。
- (4) タイ・中国間FTAの早期関税引き下げ措置により、タイから中国向けのキャッサバ（タピオカ製品）の輸出は増加した一方で、竜眼やドリアンなどタイ産果物の輸出は当初の予測ほど伸びていない。逆にりんごや洋なしなどの中国産果物のタイ向け輸出は、急速に増加した。早期関税引き下げ措置が開始された2003年10月から2004年9月までの1年間に、対象品目である野菜と果物のタイの中国に対する貿易は68億2400万バーツの黒字であったが、キャッサバを除くと13億2700万バーツの赤字となっている。
- (5) 2004年11月にラオスで開催されたASEANと中国の首脳会議で、FTAのうちモノの貿易に関する詳細が合意された。
- (6) ASEANと中国のFTA合意では、2010年に自由化が完成する通常品目以外に、輸入の増加により国内産業へ深刻な影響を及ぼすことが予測される分野に関しては、関税の引き下げ猶予あるいは保護が認められている。このセンシティブ品目には、①2012年に関税を20%とし、2018年までに自由化を実施する品目と②2015年に関税を50%とする品目がある。タイの場合、(1)にはコンプレッサー、エアコン、冷蔵庫、二輪車・部品などが含まれ、(2)にはポリエステル、テレビ、自動車・部品などが指定されている。
- (7) タイ投資委員会の定義では、中国資本が10%以上出資するプロジェクト。
- (8) Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, No.2, 1966, pp.190-207.
- (9) United Nations, *Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries*, 1993 (江夏健一監訳, IBI国際ビジネス研究センター訳『発展途上国の多国籍企業——本国経済へのインパクト』国際書院, 1994年), 邦訳 pp.28~35, 丹野勲「国際経営論からみたアジア企業の多国籍化」(大西康雄・丸川知雄編「アジア企業の多国籍化」アジア経済研究所調査研究報告書, 1996年, 第1章)などを参照。
- (10) CPグループの事業展開に関しては, Wichai Suwannaban, *C.P. Thurakit Rai Phromdaen* (CP——国境なき事業), Than Setthakit, 1993 (in Thai), Athiwat Sap-phaithun, *Thanin Chirawanon* (タニン・チアラワノン), Supertouch Media Group, 2001 (in Thai), Athiwat Sap-phaithun, *Trakun Chirawanon* (チアラワノン家), Wannasan, 2003 (in Thai), Thanawat Sap-phaibun, *55 Trakun Dang*,



- Phak 1* (55有名家族, 第1部), Nation Multimedia Group, 2000, pp.100-109 (in Thai)などを参照。
- (11) キャッシュ&キャリアーとは、会員制の現金払い持ち帰り卸売業のこと。従来の配達型の卸売業に比べて、運営コストを徹底的に削減し、幅広い商品を低価格で一カ所にて購入できる。
  - (12) スーパーセンターとは、非食品中心のディスカウントストアと食品中心のスーパーマーケットが融合した店舗のこと。1あるいは2階分の広大な売場面積を確保し、顧客は一カ所のレジですべての買物ができる。
  - (13) CPグループの中国におけるアグリビジネスに関しては、正大集団農牧企業中国区 (CPグループ北京本部)、北京家禽育種有限公司、北京大発正大有限公司へのヒヤリングを2004年10月に実施した。
  - (14) CPグループの中国におけるオートバイ事業に関しては、タイのCPグループ本社にて、易初中国摩托車有限公司関係者へのヒヤリングを2003年12月に実施した。
  - (15) 中国摩托車工業史編委会編『中国摩托車工業史』北京、人民郵電出版社、1995年、pp.81~85。ホンダによるCPグループへのオートバイ技術支援に関しては、ホンダ中国業務室前関係者へのヒヤリングを2005年1月に実施した。
  - (16) CPグループの中国におけるスーパーセンター事業に関しては、上海易初蓮花連鎖超市有限公司へのヒヤリングを2003年10月と2004年10月に実施した。
  - (17) C.P. Seven Eleven Public Company Limited, *Annual Report 2003*, p.18.
  - (18) Everyday Low Price とは、特売日を設けて商品の価格を上げ下げせずに、毎日同一価格で安売りすること。広告宣伝により、特売日に目玉商品で集客する手法とは対極にある。
  - (19) Rajeswary Ampalavanar Brown, *Chinese Big Business and Wealth of Asian Nations*, New York: Palgrave, 2000, pp.236-240.
  - (20) *Far Eastern Economic Review*, Vol.162, No.14, April 8, 1999, pp.13-14.
  - (21) 今井理之「希望集団——中国最大の私営企業」(今井理之編『成長する中国企業——その脅威と限界』国際貿易投資研究所、2004年) p.287.
  - (22) 大原盛樹「企業間分業関係の進化——中国オートバイ産業に見る競争環境の変化と企業の蓄積能力」調査研究報告書、日本貿易振興機構アジア経済研究所、2004年、pp.15~58.
  - (23) CPグループは1990年代に上海浦東地区の不動産開発事業にも乗りだし、2002年にショッピングモール正大広場 (Super Brand Mall) が開業した。しかし膨大な建設費に加え、開業後もテナントが埋まらず、多額の負債を抱えて資金繰りに逼迫しており、非中核事業の売却を加速しているようである。
  - (24) *Phu Catkan* (タイ語経済新聞)、2004年11月8日版。
  - (25) *Far Eastern Economic Review*, Vol.167, No.34, August 26, 2004, p.31.

- (26) 華源集團の事業展開および海外投資に関しては、華源集團本部（上海）へのヒヤリングを2003年10月と2004年10月に実施した。
- (27) 華源集團の中国国内事業に関しては、辻美代「中国華源集團有限公司——国有纖維企業改革の試金石——」（今井理之編『成長する中国企業——その脅威と限界』国際貿易投資研究所，2004年）を参照。
- (28) 企業買収による成長戦略を、華源集團の幹部は「水を沸かして100℃のお湯に沸騰させるには、0℃から始めるのではなく、買収して80℃から始める」という例え話で説明している。
- (29) 華源集團のタイ事業に関しては、華源集團のタイ現地法人へのヒヤリングを2003年12月に実施した。
- (30) (2)の化繊紡績は、香港、台湾でガーメント（体操着など）にしてからアメリカへ輸出する。
- (31) 労働者はラヨン県の労働局に募集を委託し、最低賃金で雇用している。
- (32) ハイアール集團のタイ事業に関しては、Haier Electric Appliance (Thailand) Co., Ltd. へのヒヤリングを2003年12月と2004年8月に実施した。