



特集／中国＝東南・南アジア経済関係の現在

表1 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。

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。また近代的なブロイラーの屠殺加工工場を設立して、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。さらに一九七九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、一九八〇年代後半にはファー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。

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一九七二年に、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。飼料工場はさらに、一九七四年に香港、一九七六年にシンガポール、一九七七年に台湾、一九七九年にはマレーシアと中国に設立されるなど、一九九二年までに一〇カ国五〇工場に及んで、総生産能力は年産五〇〇万トンに

タイ企業は、一九七九年のCPグループが嚆矢となり、一九九〇年代中頃に急増している。タイ政府が金融自由化政策の一環として一九九〇年代前半に海外投資の規制を緩和し、鄧小平の一九九二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。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CPグループの事例を見ていく。

●CPグループの事業展開

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一九二一年に来タイし、バンコクで開業した正大社行に始まる。一九七〇年代前半に、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た。まず一九七一年に、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。つづいて一九七三年に、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。また近代的なブロイラーの屠殺加工工場を設立して、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。さらに一九七九年に商社を設立して、鶏肉加工品の海

タイ企業の中国投資―CPグループの事例

東 茂樹



北京郊外のブロイラー加工工場（筆者撮影）

達し、世界で五本の指に入る飼料会社となった（表1）。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。

●中国事業Ⅰーアグリビジネス

CPグループ（中国名は正大集団）の最初の中国投資は一九七九年で、アメリカの穀物商社コンチネンタル・グレイン社と合併で飼料会社を深圳経済特別区に設立した。その後、二九省・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併企業を設立している。ブロイラー事業は一九八六年に、アメリカの育種大手エイビアン社と合併で種鶏の孵化場を設立し、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一二八社に達し、うち飼料工場は八七社、養鶏場が一五〇カ所にのぼる。また垂直統合化によりブロイラーの輸出が可能で屠殺加工工場は、上海大江有限公司（一九八五年設立）、北京大発正大有限公司（一九八六年）など六カ所ある。

進出当初、中国は社会主義国であり、政府が農作物を人為的に低価格で買っていたので、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。第一に、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。第二に、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、経済成長にともな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、一人あたり鶏肉消費量は一九九〇年の年間三・二キロから二〇〇〇年には一〇キロに増加している。CPグループが中国に進出した一九七九年、飼料生産は年間四〇〇万トンにすぎなかったが、一九九〇年に三五〇〇万トンに増加し、二〇〇三年には八四〇〇万トンに達して、アメリカにつぐ世界第二位となった。CPグループの飼料生産量は約七〇〇万トンで、国内市場占有率は約八％である。またCPグループの鶏肉生産量は約四八万トンで、うち五万トンを輸出している。

●中国事業Ⅱーオートバイ

タイでは一九八〇年代後半以降、アグリビジネス以外の事業に多角化したのが、中国ではそれより前の一九八〇年代半ばから、

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。一九八五年の中国のオートバイ生産量は年一〇五万台にすぎず、所得の上昇により自転車に代わって需要が増加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。

CPグループは中国でオートバイ事業に乗り出すため、一九八五年に上海汽車工業総会社と合併で上海易初摩托車有限公司を設立した。中国のオートバイは、ホンダが重慶の嘉陵集団に一九八一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、一九八五年から五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、一九九〇年代前半に急速に市場が拡大し、上海易初が生産台数も一九九五年に四〇万台に達した。

上海の合併事業が軌道に乗ったことから、洛陽でも一九九二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。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。



ロータス・スーパーセンター内のハウスブランド商品販売（筆者撮影）



北京郊外のロータス・スーパーセンター（筆者撮影）

表2 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（千元）
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	華東	20	2,979,572
(1-10月)	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。

が来店し、一人あたり六〇元の購買を見込んでいます。さまざまな商品を一回の会計でまとめ買いできるこの業態はまだ新しく、中国では発展の余地がかなりある。取扱商品は二万五〇〇〇～三万にのぼり、商品の内訳は生鮮食料品二一％、食品一般、日用品四六％、家電などの器具二一％、衣料一三％である。商品の九七％は中国国内で調達し、中間商を通すのではなく直接

中国では一九九二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

●中国事業Ⅲ―流通業

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、一九九二年から五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。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50～200ccに拡大し、一九九五年の生産台数は三五万台に達した。

た。

CPグループは一九九四年からロータス・スーパーセンターの事業に着手し、一九九七年に一号店を開設した。二〇〇三年までに上海に一〇店舗を開設し、ほかに杭州、南京、無錫に一店ずつ開設した。二〇〇四年に入りさらに店舗網を広げて、一〇月までに合計三四店に拡大している（表2）。

上海に本部のある上海易初蓮花連鎖超市有限公司は華東地域を管轄しており、登録資本金は八四〇〇万ドル、売上目標は四四億元（五億ドル）、従業員数は約一万人で、二〇〇五年末までに四〇店舗開設した。同社の株式は、タイのC.P. Bean Edean 社が間接的に二九・七％を保有している。

スーパーセンターの標準的な店舗は、顧客一五万人を商圏に開設し、売場面積は八〇〇〇～一万二〇〇〇平方メートル。主要な顧客層は中から中の下で、一人の所得が月一五〇〇～二二〇〇元。一日一万人の客

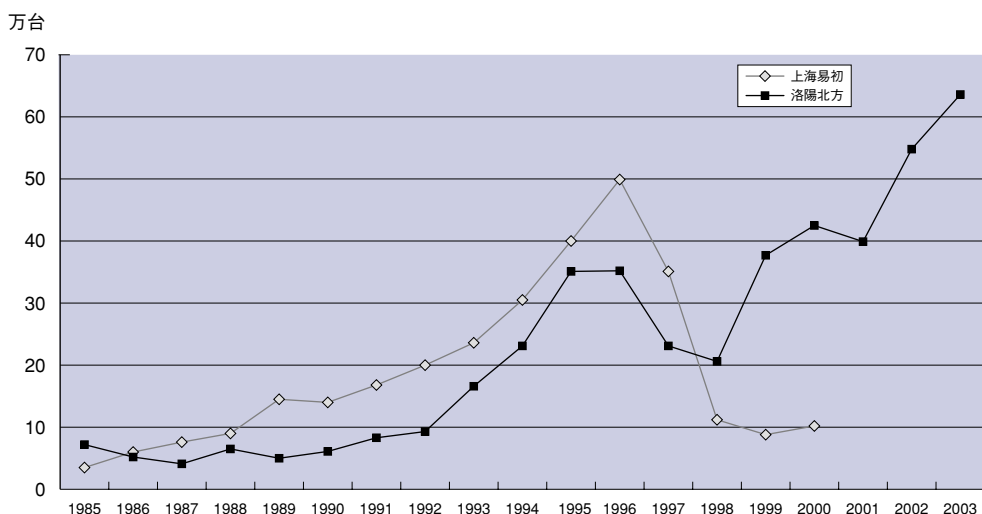
仕入れを増やす方向である。

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。中国では商品ブランドの浸透力がまだ強くないため、ハウスブランド商品の販売に力を入れている。二〇〇三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、事務用品など三〇〇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各地域を管轄し、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。

●CPグループの事業再編

CPグループの中国事業はアジア通貨危機後に、タイにおける事業再編と同様、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、タイから送金したのではなく、香港に持株会社CPボーカバン（卜蜂國際）社を設立し、金融機関などから資金調達していた。中国で得

図1 CPグループ中国合併企業のオートバイ生産台数



(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」19ページの図6より作成。
(注) CPグループの出資期間は、上海易初が1985～98年、洛陽北方が1992年以降。

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ポーカーパン社は一九八八年に香港証券取引所に上場した。同社は、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、一九九七年に財務内容が急速に悪化した。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。

一九九〇年代後半以降、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。しかし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している。

●中国民族企業との競争

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、一九八九年に飼料事業に参入した。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、一九九五年には中

国最大の私営企業となった。一九九七年頃の中国全土の飼料市場シェアでは、CPグループが一％に対して、希望集団は九％にまで迫っている。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み戦略である。民族企業との競争については、中国市場は広いので、一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二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



上海浦東地区に開業したショッピングモール正大広場（筆者撮影）

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。しかし一九九六年に上海易初は四

九万台、洛陽北方は三五万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1）。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。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。CPグループは一九九八年に、上海易初からの撤退に追い込まれた。

CPグループは一九九〇年代に上海浦東地区の不動産開発事業にも乗りだし、二〇〇二年にショッピングモール正大広場（Zhengda Plaza 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が逼迫しており、オートバイ・部品関連事業の売却を加速しているようである。

（洛陽北方の生産は、その後回復し、二〇〇五年の生産台数は六八万台に達して、大

陽ブランドのオートバイ販売は、国内五位である。）

●大手流通外資との競争

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、二〇〇三年以降、急速な勢いでロータスの店舗網を拡大している。しかし中国の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している。さらにWTO加盟にともなう合意により、二〇〇四年二月には小売分野で外資規制や店舗数制限が撤廃された。

CPグループでは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。とくにハウスブランド商品は、売上高の三%から二〇%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。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エ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。

●中国事業の今後

CPグループの中国投資は、二九省・自治区に一七〇企業を設立して七万人の従業員がおり、総投資額は五〇億ドルに達した。二〇〇三年の売上額は、アグリビジネスが二二億五〇〇〇万ドル、オートバイ関連が四億八九五〇万ドル、小売業が五億二八〇〇万ドル、その他が二億六三八〇万ドルに及んでおり、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（創業者である謝易初の四男、中国名は謝国民）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。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四〇〇〇店、飼料や養鶏関連のディーラー二万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。

（ひがし しげき／アジア経済研究所地域研究センター）