

中国企業のタイ投資—華源集團の事例

東 茂樹

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、二〇〇〇年に中国政府が海外投資（「走出去」）の奨励方針を掲げて以降、徐々に増加している。大部分が中小規模の投資であるなかで、繊維プロジェクトの大型投資である華源集團の事例を見ていこう。

●華源集團の事業展開

中国華源集團有限公司（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一九九二年に設立された。当初の登録資本金は一億四〇〇〇万元であったが、二〇〇三年には四〇〇億元に増加し、売上額も年四二八億元に達して、國務院の大手企業集団一〇〇社中二七位にランクされる。グループの中核事業は、繊維、製薬、物流事業であり、傘下企業四社が上海証券取引所に上場している。二〇〇三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。

華源集團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区に中国紡織保税貿易中心を設立し、保税区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ピルの開発を手掛けた。

これらの事業で獲得した資金をもとに、一九九五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。華源集團は、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。さらに上海市ハイテク技術開発区の一部として建設した中国紡織科技産業城に、デュポ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二〇社にのぼった。華源集團ではつぎに、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。一九九六〜九八年にかけて、

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三社を設立して、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。これら四社の上場により、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、一九九九年から医薬事



華源集団のタイ紡績工場（筆者撮影）

業を中核事業に位置づけている。既存国内企業の買収により技術開発を進め、二〇〇二年には上海医薬集団の株式四〇％を買収して、中国最大の医薬集団となった。全国に直営およびフランチャイズの薬局を四〇〇〇店舗展開している。この合併により、医薬事業が華源集団の売上六割以上を占めることになった。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。

●華源集団の海外展開

華源集団は一九九〇年代後半から、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。一九九七年に中国がニジェールと国交正常化したのを機に、フランス系紡績工場を買収している。従業員は八〇〇人へのほり、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一九九九年に決定した。メキシコへは九二二〇万ドルを投資して、一〇万スピンドルの生産能力をもつ紡績工場を建設し、同工場は二〇〇一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五％を占め、メキシコからの輸入の二九％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二〇〇名を派遣しており、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。二〇〇一年にはまた、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績を、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につき、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二〇〇一年に決定し、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。タイへは一億一七〇〇万ドルを投資して、四つの生産工場を建設する。二工場はメキシコと同じ一〇万スピンドルの紡績工場、一工場

は家庭用紡績品工場、一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。輸出に際して増値税が還付されるとともに、輸出入銀行から投資総額の七五％を借り入れた。これは優遇融資の適用を受けており、三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。

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、最大の問題は、海外で事業に従事できる人材の不足である。例えば、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解決を迫られている。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、現地人材の育成が急務である。

表1 華源集団のタイ事業

企業名	生産品、能力	予定売上額	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 綿糸 4444 メートル	1632 万ドル	中国人 100 名 タイ人 700 名	安徽華源發展有限公司 (中国華源集団全額出資)
②華源(泰国)紡績有限公司 WorldBest Textiles (Thailand) Co., Ltd.	化繊紡績 綿糸 4597 メートル	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 万メートル	6153 万ドル	中国人 40 名 タイ人 90 名	中国華源集団傘下の華源 双猫家用紡績品有限公司
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

(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。

(注) 労働者数は 2003 年 12 月のヒヤリング時点。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。

●華源集団のタイ投資

華源集団のタイ投資は、ラヨーン県ローチャナ工業団地の一画三二ヘクタールにグループの工業団地を設けて、以下の四工場を建設している。

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の紡績工場は綿を原料にして、二〇〇三年から三万スピンを原料にして、二〇〇三年から三万スピンを生産し、さらには翌年拡張して六万スピンの生産能力をもつ。②の紡績工場は混紡を原料にして、二〇〇三年から三万スピンを生産し、拡張後は四万スピンドルを生産する。①は大部分をアメリカ向けに輸出し、②も香港、台湾でガメント(体操着など)にしてから、アメリカへ輸出する。③は家庭用繊維製品(寝具)を二〇〇四年から年一五〇〇万ユニット生産し、製品の多くはアメリカ向けである。④のクエン酸工場は二〇〇五年に操業開始し、当初は三万トン、その後六万トン生産し、アメリカ、日本、シンガポールなどに輸出する(表1)。

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」)を方針に掲げていたこ

と、またタイ政府の投資優遇措置(法人税八年間免除、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、工場が操業してから労務管理面の問題が発生した。紡績工場で六〇〇人を採用したが、

そのうち七〇%が辞めてしまった。寮など福利厚生面は整備しているが、文化の違いによるものなのかわかっている。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である。

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六割を占める原料費を除けば、労務費が四〇%を占める。タイは中国に比べて、労働賃金が三〇%、水道代も四〇%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、ソフトドリンクの添加物などである。

●繊維クォータ撤廃後の戦略転換

二〇〇五年から WTO の繊維製品輸入数量規制が撤廃されたため、世界各国からの繊維製品の輸出競争が激化している。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一年余り経過しても、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。

(ひがし しげき/アジア経済研究所地域研究センター)

「追記」華源集団は二〇〇五年から財務状況の悪化が表面化し、華潤集団が資本参加して、大幅な事業再編が行われる見通し。