

日本国際経済学会第 64 回全国大会

共通論題第 2 報告要旨

アジア企業の海外投資 - タイの C P グループ、中国華源集団を事例として

アジア経済研究所 東 茂樹

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。両国間では 2003 年 10 月から野菜、果物の自由貿易(FTA)が先行実施された。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。さらに 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。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。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、タイ企業による中国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。本報告では、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、その特徴を明らかにしたい。

途上国企業が海外投資を行う要因は、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。コスト優位を維持するために、途上国企業が展開している海外投資のパターンとして、つぎの三つが挙げられる。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、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、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。本報告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、<sup>1)</sup>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、<sup>2)</sup>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、<sup>3)</sup>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る。

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、<sup>4)</sup>故郷に錦を飾るため、<sup>5)</sup>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、<sup>6)</sup>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。果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。

タイおよび中国企業の海外投資に関して、それぞれ CP グループと華源集團の事例をもとに、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検討した結果、つぎの点が明らかとなった。

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。とく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、また合併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併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。

華源集團の事業は、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。華源集團の海外投資は、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良いであろう。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。 発展途上国の原材

料や低賃金を活用して、現地市場向けに生産する。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。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、が西アフリカのニジェール、がメキシコとカナダ、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90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。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との方針である。

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。