東レの海外繊維事業

Case Study of TORAY—International Operations in the Fibers & Textiles Field in Asia

向川利和 東レ(株)大阪本社
Toshikazu MUKAIGAWA

1. 東レの海外繊維事業の概要

1-1. 海外直接投資の歴史

戦後における東レの海外での繊維事業展開、いわゆる海外展開は1963年タイから始まり、1970年代にはアジア各国の工業化の動きと輸入代替工業化政策との中でテキスタイル分野を中心に本格化し、ついでファイバー分野にも遡及、海外事業は輸出戦略の補完から、経営軸の一つとしての体制を整えることになる。

その後、二度にわたるオイルショック（1973年と79年）を契機にこうした海外展開の見直しを行い、撤退なども含めて若干の紆余曲折を経たが、1985年のプラザ合意以降、円高の定着、日本からの輸出減少に伴い、これを吸収する韓国・台湾・ASEAN各国或いは中国が生産拠点として、東レのグローバル化の一翼を担うこととなった。

この時期以降、東レの海外事業環境は大きく好転、果実収穫期に入り、事業拡大に向かって積極的な設備投資を実施している。90年代に入ると非繊維（プラスチック・複材）を欧米で展開、EU・NAFTAなど地域経済圏の台頭に対応した事業展開となっている。

また近年、中国に対する投資戦略を転換し、それまでの「前向きの後ずさり」から積極策に転じた。1978年から始まった「改革・開放」政策の下で、中国は外資に対する優遇措置を打ち出して労働集約型産業（縫製業）にも門戸を開放。この段階でアパレル企業の対中進出に拍車がかかり、特に対日生産拠点作りのブームが到来し、過熱的な様相を帯びてきた。このため彼らの縫製用原反を現地で生産供給するという動きが活発化しており、この波はしばらくおさまりそうにない。東レもこの動きに呼応して江蘇省南通市経済技術開発区に進出を決めた。

1-2. 海外事業の概要

国内の繊維事業がファイバー（原糸・原綿＝川上）に特化しているのに対し、海外繊維事業ではテキスタイル（紡績・織布・染色＝川中）まで手掛け、永年にわたる生産技術の移転と現地での定着を基礎とした幅広い事業展

開を行っているのが特徴である。以下その事業内容を簡単に紹介する。

(1) ポリエステル短繊維事業系列

ASEAN3国で、ポリエステルスチープルから紡績・織布・染色一貫体制が軌道にのっている。こうした東レのファイバー／テキスタイル一貫事業と、グローバルな販売展開をしている企業は世界的にみても他に例がなく、高い付加価値を生む源泉となっている。

(2) ポリエステル長繊維事業系列

徒来はタイでポリエステルフィラメントを製造していたが、1990年以降、インドネシアでも新規参入し、事業の拡大を積極的に進めた。高次加工分野でも、1989年からLUCKYTEX社でポリエステルタフタ（スーツ裏地用）の製造（織布および染色）を開始するなど、原糸／高次加工の連携を強めている。

ヨーロッパでの生産拠点であるTTEL社では、英国内需中心のポリエステル長繊維織物を生産している。

イタリアのALCANTARA社では、マイクロファイバー織物を「アルカンターラ」のブランドで上市し、衣料用の他、家具用にも広く使われている。

(3) ナイロン長繊維事業系列

ナイロンは、タイとインドネシアでそれぞれ年間1.5万トンずつ製造している。いずれも国内需要（衣料用、漁網用）向けである。

(4) アクリル紡績

昨今、衣料用セーターの生産拠点は韓国・台湾から急速にタイ・インドネシア、フィリピン、中国に移行しているが、これに合わせてACTEM社（インドネシア）の紡績設備を倍增、需要増に対応している。

2. 大競争時代に沸き立つアジア

戦後アジアの国々はさまざまな方式で経済発展を目指したが、しだいにその手法は収斂されてきたようだ。社会主義国は資本主義の効率性の高さをみて市場経済へと切りかえた。輸入代替型の路線を選択した国々はアジアNIESの成功に学び、輸出を成長のバネとする戦略をとった。

いずれも「一国発展主義」から「国際経済と積極的にリンクすることで成長する」発想への大転換ともいえる。代表例は中国とインドであろうが、各国が開放型戦略をとった結果、アジアの市場経済の「土表」は年々大きくなっている。

こうしたアジアの国々の姿勢の変化は、アジアを否応なく「大競争＝メガコンペティション」の主戦場と化した。日本や韓国・台湾の企業だけでなく、世界中の企業や投資家が殺到し、今、アジアは沸き立っているといつてよい。

表1 主要海外繊維事業関係会社の設備規模
(95年10月現在)

インドネシア	ITS	ファイバー (P.N)	95	千トン/年
	CENTEX	T/C 紡織染	33	百万 yds/年
	EASTERNTX	T/C 紡織	60	"
	ISTEM	T/R 紡織染	22	"
	ACTEM	アクリル紡	3.4	千トン/年
	OST	N 縫糸	6	百トン/年
タイ	TNT	ファイバー (P.N)	27	千トン/年
	TTTM	T/R 紡織染	27	百万 yds/年
	LUCKYTEX	T/C 紡織染他	154	"
	TFL	ファイバー (P)	12	千トン/年
マレーシア	PENFIBRE	ファイバー (P)	60	千トン/年
	PENFABRIC	T/C 紡織染	122	百万 yds/年
香港	TAL KNITS	ニット	16	百万ポンド/年
イタリア	ALCANTARA	極細織物	3.4	百万 m/年
英国	TTEL	ポリ長織物	37	百万 m/年

1988年に繊維産業分野での海外投資受入れのピークをつけたタイにも今また「第3の投資の波」が押しよせている。インドネシアも同様だ。両国の場合、日本の海外直接投資ブームと軌を一にしており、第一の波はニクソンショックの後(1971~73年)、第二波はブラザ合意の後(1987~88年)、そして今回の第三波(1994~95年)である。第三波では、サポーティングインダストリーの進出と地方への分散が目立っている。

そして「中国」である。中国には91年から縫製業を中心に投資が著しいラッシュをみせており、これに誘導されるように織物・染色事業の投資が続いている。21世紀を待たずしていずれファイバーの進出も狙上によってくるはずだ。

合繊分野だけに限ってみても、日米欧先進国の時代は80年で終り、その後の10年間は韓・台、20世紀最後の10年間は今まさに韓・台を含むアジアの時代になったといえよう。

日本を除くアジア地域が世界に占める設備能力シェアをみてもその発展成長ぶりがうかがえる。

表2 合繊品種別アジア地域の世界に占める比率

	1970年	1985年	1995年	2000年(推)
ポリエステルフィラメント	4%	29%	69%	78%
“ ステープル	3"	30"	43"	50"
ナイロンフィラメント	7"	13"	27"	30"
アクリルステープル	0	14"	24"	32"

(注) 日本は除く。

表3 日本およびアジア主要国の設備能力の推移
(単位) 日産トン

	ポリエステルフィラメント		
	1970	1985	1995
日本	513	915	1,325
台湾	49	1,260	3,777
韓国	24	643	3,237
中国	0	195	2,740
ASEAN	0	266	2,022
	ポリエステルテープル		
	1970	1985	1995
日本	569	954	967
台湾	20	1,442	2,600
韓国	40	554	1,600
中国	0	1,360	2,740
ASEAN	55	551	2,016

これまでグローバルゼーションで先行していた日本の合繊設備能力は韓国・台湾・中国に大差をつけられ、インドネシアにも追われている。ここまでつuitた彼らとの設備能力差はもはや回復不可能だろう。合繊では今でも「数こそ力」の哲学が生きており、後悔先に立たずとはいえ、1980年代の日本の消極姿勢が韓・台の大増設を招来したことを思う時、「流れ」と「勢い」の差を感じざるをえない。

海外繊維事業部・主席
1963年京大経済学部卒、1963年東洋レーヨン入社、1976年東レジャカルタ事務所、ITS、EASTERNTX、ISTEM 取締役を経て、1986年より海外繊維事業部。

高分子学会編集の出版物のご案内

ワンポイントシリーズ 高分子サイエンス (全10巻)

発行: 共立出版(株) / 体裁: B6判, 約100ページ (1冊)

定価(税込): 1~5巻=1,250円 (1冊), 6~10巻=1,339円 (1冊)

〔既刊〕 < > 内発行年

1巻=高分子の分子量 <1992>

2巻=高分子の制御構造 <1993>

3巻=高分子の溶液 <1993>

4巻=高分子の結晶 <1993>

5巻=高分子コンプレックス <1994>

7巻=高分子の熱物性 <1995>

8巻=高分子の表面・界面 <1995>

9巻=高分子の電子論 <1994>

10巻=高分子の光物性 <1994>

〔続刊〕 6巻=高分子の力学物性 <1996.3月予定>

申込先 高分子学会 出版係 FAX 03-3545-8560