

# ドイツ企業の対中投資戦略

平 田 光 弘  
袁 飛 宇

## 1 はじめに

EU市場統合成立前のドイツ政府は、ドイツ企業のアジア進出に対してもっぱら不干渉の政策を採ってきた。しかし、東アジアの急速な経済発展、統一後のドイツの経済力の著しい低下、日米企業との激しい競争などが引き金になって、ドイツ政府は、1993年夏、“アジア外交コンセプト”という新アジア政策を策定した。その政策は、対外政策と対外経済戦略をアジアに重点を置いて展開することを謳ったものである。こうして官民一体化したドイツの対アジア、対中経済外交が始まった。

ところで、欧米企業の中にあって、ドイツ企業、わけでも多国籍企業は、中国の対外開放政策に比較的早く対応し、1980年代半ばから、独自の対中投資戦略を積極的に展開してきた。本稿は、こうしたドイツ企業の対中投資戦略が、どのような特質をもち、いかに展開されてきたかを明らかにしようとするものである。本稿では、まず、中国における外資誘致の動向を取りあげ、ついで、ドイツ企業の対中直接投資の推移を述べ、さらに、ドイツ政府の新アジア政策および経済外交に触れ、そして最後に、ドイツ企業の対中投資戦略の特質と展開を論じることにしたい。

## 2 中国における外資誘致の動向

まず、1978年までの中国における外資導入（対外借款及び外国直接投資）について簡単に触れておこう。1949年の中華人民共和国成立に先立つ百余

年間に、中国は、工業近代化のため、先進工業国から大量の直接投資を導入してきた。1936 年当時、中国における工業資本総額（東北地方と台湾を除く）の 61.4% は、先進工業国からの投資であったという<sup>1)</sup>。この先進工業国による大量の投資は、中国の近代工業の形成にとって大きな推進力となった。ところが、中華人民共和国成立後の 50 年代、社会主義陣営と資本主義陣営の対立激化に伴って、中米関係が悪化し、先進工業国からの直接投資は中断のやむなきに至った。その間、中国は、政府借款方式によってソ連及び東欧の資金を導入することにし、大量の工業プロジェクトを建設した。さらに中国は、ソ連及び東欧と少数の合弁企業を設立した。しかし、中ソ関係の悪化後の 60-70 年代、中国は、輸出促進のための貸出または延期返済の方式で再び先進工業国からプラント設備及び技術を導入することになった。だが、この方式で導入された技術は最先端を行く技術ではなかった。にもかかわらず、中国の工業基盤水準が低かったので、先進技術の吸収には時間が掛かり、生産性はおのずと低下した。その上、中国の製品輸出能力が弱かったので、借款返済の重圧がのしかかってきた。

1978 年末、中国は、中国共産党第 11 期 3 中総会で対外開放の方針を決め、外資を積極的に導入する方向に政策を転換した。この対外開放政策に基づく外資の導入は、以下の四段階に分かれる。

第一段階 (1979-83 年) この段階は試験段階であった。1979 年『中外合資経営企業法』が公布され、まず広東・福建省で外資誘致が試験的に実施された。さらに深圳・珠海・厦門・汕頭に経済特区が建設された。しかし、当時の中国は外資導入の経験がなく、外資企業の審査と認可が難しく、外貨規制が厳しく、外資関連法が不備であり、外国も中国事情に明るくなく、案件は少なくないのに、合意できたプロジェクトは少なかった。しかも、設立された企業の 90% は、広東及び四経済特区に集中した。

第二段階 (1984-86 年) この段階は始動段階であった。1984 年『中外合資経営企業法实施条例』と減免税に関わる規定が公布された。同年、天津・上海・広州・青島・大連・福州などの 14 沿海港口城市が開放され、85 年に

表1 外資企業の対中直接投資の推移 (1979-95)

年	件数	契約額 (億ドル)	実行額 (億ドル)	平均規模 (万ドル)
1979-82	922	60.12	11.66	652.1
1983	470	17.32	6.36	368.5
1984	1856	26.51	12.58	142.8
1985	3073	59.32	16.61	193.0
1986	1498	28.34	18.74	189.2
1987	2233	37.09	23.14	166.1
1988	5945	52.97	31.94	89.1
1989	5779	56.00	33.92	96.9
1990	7273	65.96	34.87	90.7
1991	12978	119.77	43.66	92.3
1992	48764	581.24	110.07	119.2
1993	83437	1114.36	275.15	133.6
1994	47549	826.80	338.00	173.9
1995	37011	912.82	375.21	246.6
合計	258788	3958.62	1331.91	153.0

- 出所：(1) 93年までのデータ：裴長洪『発展中経済的外資利用』中国工人出版社、1996年。  
 (2) 94年のデータ：『ジェットロ白書・投資編 世界と日本の海外直接投資』ジェットロ、1996年。  
 (3) 95年のデータ：『経済の眼睛』中国经济情報センター、1996年6月、76-77頁。

は、長江デルタ・珠江デルタ・閩南デルタ地帯が沿海経済開放区に指定された。さらに84年から、天津・青島・広州・大連・福州等の32経済技術開発区が設置された。一方、外資企業の審査と認可権限は、中央政府から地方政府と省庁に移譲された。これらの措置は外国からの投資を大いに促進し、85年、対中投資は第一次ブームを呼んだ。投資件数は3073件、投資契約額は59.32億ドルに達した(表1参照)。しかし、86年の対中投資は前年より半減した。それは、法整備が不十分で、手続きや運用面などで不透明な点が多く、インフラも未整備であったからである。

第三段階(1987-90年) この段階は調整段階であった。1986年、製品輸

出型企業や先端技術型企業への直接投資を優遇する『鼓励外商投資的規定 (22 条)』が公布された。地方にも活力を与えるため、外資企業の審査と認可に関するより大きな権限が地方政府・省庁に移譲された。88 年には、『中外合作經營企業法』と『鼓励台湾同胞投資的規定』が公布された。また、最大の経済特区になった海南特区が開設され、地方ベースでの投資環境が一層改善され、合併手続きも簡素化されて、88 年、対中投資の第二次ブームが来た。投資件数は 5945 件、投資契約額は 52.97 億ドルに達した (表 1 参照)。89 年、天安門事件の影響で、対中投資は落ち込んだが、90 年『外商投資開發經營成片土地暫行管理弁法』と『鼓励華僑和香港澳門同胞投資的規定』が公布され、台湾からの投資が急増し、対中投資は回復に転じた。

第四段階 (1991 年以降) この段階は急速な発展段階である。1991 年、上海浦東新区開發計画が実施された。90 年代に入って、5 長江沿岸城市・18 省会城市・13 辺境城市等が相前後して開放された。91 年には『外商投資企業和外国企業所得税法』と『実施細則』が公布された。翌 92 年、「改革・開放の加速化」を唱えた鄧小平の有名な“南巡講話”を受けて、対中投資は第三次ブームを迎えた。92 年の件数と契約額は 91 年までの 13 年間の総計を越し、93 年の件数と契約額は再び 92 年までの 14 年間の総計に接近し、過去最高記録になった。投資件数は 83437 件、投資契約額は 1114.36 億ドル、実行額は 275.15 億ドルに達し (表 1 参照)、米国の当期外資導入 (320 億ドル) に次ぎ、世界第二の外資受入国となった<sup>2)</sup>。それへの反動からか、94 年と 95 年の対中投資は、件数では急減したが、平均規模は 93 年の 133.6 万ドルから 94 年の 173.9 万ドル、95 年の 246.6 万ドルへと増加し、投資の大型化が見られた。

1995 年末現在、中国における外資企業は 12 万社に達した<sup>3)</sup>。中国経済に対する外資企業の貢献は、実に大きいものがある。例えば、95 年の外資企業の固定資産投資総額は中国全体の 14% を占め<sup>4)</sup>、中国の建設資金の不足をかなり解消させ、その売上総額は中国全体の 15% を占め<sup>5)</sup>、中国経済の成長を大いに促進し、その従業員数は中国工業全体の 6% を占め<sup>6)</sup>、1750 万

人もの人々に就業機会を創出し、また、その輸出入総額は中国全体の39%を占め<sup>7)</sup>、中国の対外貿易の伸展に大きく寄与した。さらに、外資企業は、中国へ先進的な技術・設備を導入しただけでなく、現代的な企業管理の手法や市場経済の貴重な経験をももたらした。

### 3 ドイツ企業の対中直接投資の推移

ドイツ企業の中国への進出と直接投資は、中華人民共和国の成立前に遡る。ドイツの著名なメーカー、例えば、シーメンス社は、1872年、中国に第一号指針式通信機を売却し、1879年には、上海に第一号発電機を装備した。そして1922年、同社は上海に全額出資の西門子中国公司を創立し、30年代には、その株式の70%だけを保有し、合併企業化した。しかし、このような投資活動は、1949年の中華人民共和国成立後、中断のやむなきに至った。

中華人民共和国成立から32年経った1981年、ドイツ企業は中国への投資を再開した。1981年から95年末までに1238件が認可され、43.51億ドルの契約が合意され、11.72億ドルが投入された(表2参照)。1995年末現在、契約ベースでも実行ベースでも、ドイツは、対中投資国中第8位を占めている。香港・マカオ、台湾、米国、日本等に比べれば、ドイツ企業の対中投資の弱さが見られる。ドイツ企業の対中投資は、以下の三段階に分けられる(表3参照)。

第一段階(1981-88年)には、投資件数は徐々に増えた。しかし、その多くは、リスクを避けるための小規模な試験的投資にすぎなかった。例外はフォルクスワーゲン社の投資である。同社は1985年、上海大衆汽車有限公司に1.26億ドルを投資し、その後1.5億ドルを追加投資した。

第二段階(1989-91年)には、“天安門事件”と緊縮政策の影響をもろに受け、ドイツ企業の対中投資は停滞した。この段階における主な投資としては、シーメンス社による北京西門子技術開発有限公司および北京国際交換系統有限公司の設立、フォルクスワーゲン社による一汽大衆汽車有限公司の設立、ルフトハンザ社による北京飛機維修工程有限公司の設立等が挙げられる。

表 2 対中直接投資上位 12 カ国 ( 地域 ) の累計 ( 1979-95 )

国 ( 地域 )	件 数	契 約 額 ( 億ドル )	実 行 額 ( 億ドル )	平均規模 ( 万ドル )
香港・マカオ	157387	2417.36	797.79	153.6
台 湾	32076	296.81	116.09	92.5
米 国	19716	281.41	108.11	142.7
日 本	13148	209.66	103.86	159.5
シンガポール	5844	172.91	39.21	295.9
韓 国	6515	69.77	23.16	107.1
英 国	1463	93.37	21.82	638.2
ド イ ツ	1238	43.51	11.72	351.5
フ ラ ン ス	953	18.10	10.81	189.9
タ イ	2127	35.19	9.14	165.4
オーストラリア	2308	33.51	7.59	145.2
カ ナ ダ	2730	36.87	7.33	135.1

- 出所：(1) 裴長洪『発展中経済的外資利用』中国工人出版社，1996年。  
(2) 田中友義「EUと中国の経済貿易関係の現状」『中国经济』ジュエトロ，1996年3月，22-37頁。  
(3) 『経済の眼睛』中国经济情報センター，1996年6月，76-77頁。

第三段階 ( 1992 年以降 ) には、鄧小平の“南巡講話”が推進され、中国は三度投資ブームに湧き、多数の合資企業が設立された。1995 年 11 月現在、例えば、ペンツ社は 8 社、ヘキスト社は 10 社、ティッセン社は 2 社、ポッシュ社は 5 社、マンネスマン社は 6 社、シーメンス社は 28 社、BASF 社は 3 社、バイエル社は 5 社、ヘンケル社は 9 社をそれぞれ設立した。1992 年の投資件数は過去 11 年間の総数を越し、93 年のそれは過去 12 年間の総数を越した。ちなみに、1992 年から 95 年までの件数および契約額は、全体の 89.7% および 73.6% を占めた。これはドイツのみならず、対中投資に見られた共通の傾向であった。なかでもドイツ企業による対中投資の大幅増加の原因は、主として次のような諸点に求められる。

(1) 1992 年以來、中国は市場経済化の方向を確立し、改革・開放は拡大・深化し、経済は著しい成長を遂げている。このような中国における経済の発展と市場の拡大は、ドイツ企業の関心を呼び、また、安定感ある中国の

表3 ドイツ企業の対中直接投資の推移 (1979-95)

年	件数	契約額 (万ドル)	平均規模 (万ドル)	外資企業平均規模 (万ドル)
1979-82	1*	34*	34.0*	652.1
1983	4	58	14.5	368.5
1984	18	10524	584.7	142.8
1985	7	2025	289.3	193.0
1986	6	5558	926.3	189.2
1987	11	13267	1206.1	166.1
1988	22	4710	214.1	89.1
1989	19	14878	783.1	96.9
1990	13	4564	351.1	90.7
1991	27	61650	2283.3	92.3
1992	130	12986	99.9	119.2
1993	320	24938	77.9	133.6
1994	314	123300	392.7	173.9
1995	355	165963	467.5	246.6
合計	1247	444455	356.4	153.0

出所：(1) 93年までのデータ：王志楽『広闊の前景——德國企業在華直接投資』中国社会科学出版社，1994年。

\*注：81年のデータ。

(2) 94年のデータ：『ジェトロ白書・投資編 世界と日本の海外直接投資』ジェトロ，1996年。

(3) 95年のデータ：『経済の眼睛』中国経済情報センター，1996年6月，76-77頁。

政治情勢は、ドイツ企業に信頼感を植えつけた。

(2) 近年、ドイツ企業は対中貿易を通じて中国市場の広さを知った。一方、試験的投資の成功により、ドイツ企業は対中投資を大規模化する方向を固めた。

(3) 米国・日本との競争に備えて、ドイツ企業は、その戦略重点を、欧米から東アジアおよび中国に移した。

(4) ドイツ政府は新しいアジア政策を策定し、これがドイツ企業のアジア志向を促進した。

ところで、1995年末現在、ドイツ系企業の平均投資規模は351.5万ドルに

表 4 ドイツ系企業の産業分布 ( 1995 年現在 )

産 業	業 種	企業数	比率%
第一次産業	農林水産牧業	3	1.2
第二次産業	エネルギー・鉱産及び製品加工	7	2.7
	食品・煙草・飼料	10	3.9
	繊維・縫製	24	9.3
	軽工業製品	32	12.4
	化学工業・ゴム・プラスチック	39	15.1
	薬 品	9	3.5
	機 械 電 子	80	31.0
	包 装 材 料	6	2.3
第三次産業	建 築 材 料	9	3.5
	交通・商業・飲食・不動産など	39	15.1
合 計		258	100.0

出所：(1) 王志楽『広闊の前景——德国企業在華直接投資』中国社会科学出版社，1994年。

(2) 王志楽等『著名跨国公司在中国的投資』中国経済出版社，1996年。

達し、英国の平均投資規模 638.2 万ドルに次ぎ、第二位を占め、中国全体の平均投資規模 153 万ドルの 2.3 倍であった。ドイツ企業の対中投資は、総じて自動車・機械電子・化学などといった技術集約型・資本集約型の産業に集中している。ちなみに、ドイツ系企業の上位投資 4 社（上海大衆汽車，一汽大衆汽車，北京国際交換系統，北京飛機維修工程の各有限公司）は、総資産において中国全体の第 1 位・第 5 位・第 23 位・第 29 位を占めた<sup>8)</sup>。ドイツ企業と対照的なのは、米国，日本，香港・マカオ等の企業であり，その平均投資規模は，いずれもドイツのその半分以上となっている（表 2 参照）。

1984-95 年に認可された 258 社のドイツ系企業について表 4 を見ると，ドイツ企業の投資は第二次産業に集中し，全体の 83.7% を占めたことが分かる。なかでも多いのは，機械電子と化学工業であり，それぞれ 37%，18% を占めている。このほかでは，軽工業と繊維業が目立っている。なお，米国企業の投資業種はドイツ企業のそれに類似しているが，日系企業の場合は，

表5 ドイツ系企業の地域分布 (1995年現在)

地域	沿海地域												内陸地域 その他	合計
	江蘇	上海	北京	山東	広東	天津	遼寧	浙江	福建	河北	海南	広西		
企業数	49	41	35	24	24	13	12	11	7	7	4	2	29	258
比率%	19.0	15.9	13.6	9.3	9.3	5.0	4.7	4.3	2.7	2.7	1.6	0.8	11.2	100

出所：表4に同じ。

繊維・電気機械・輸送機械・一般機械に集中している。

さらにドイツ企業258社の地域分布について表5を見ると、その投資の大部分は沿海地域に集中し、全体の88.8%を占めたことが読める。特に多いのは、江蘇・山東・広東三省と北京・上海・天津三直轄市である。ドイツ企業の投資が内陸地域より沿海地域に集中したのは、経済がより発達し、交通通信がより便利で、インフラがより完備していることに加えて、人材がより多く、ドイツとの経済連係も伝統的により緊密であったからである。ちなみに、米国企業の投資は、広東・上海・北京・山東・江蘇に比較的多く、広東・上海だけで5割近くを占めている。これに対して、日本企業の投資は、遼寧が圧倒的に多く、これに広東・上海・北京・江蘇・海南・山東・福建・天津・浙江が続いている。

#### 4 ドイツ政府の新アジア政策および経済外交

ドイツ政府は従来、ドイツ企業の対中貿易・投資活動に対して不干渉の政策を採ってきた。しかし、東アジア経済の急速な発展、日米企業との激しい競争、ドイツ経済の深刻な不況などが引き金になって、ドイツ政府は投資推進政策の策定に着手した。1993年夏、ドイツ政府は、コール首相の指令を受けて“アジア外交コンセプト”という新しいアジア政策を策定した。ドイツ企業の東アジアへの進出・投資を推進するための本案は、同年9月、閣議において批准された。

まず、新しいアジア政策策定の誘因から述べよう。日本は50年代から、アジアNIES（韓国・台湾・香港・シンガポール）は60年代から、中国・

ASEAN4国(タイ・マレーシア・インドネシア・フィリピン)などは80年代から経済奇跡を生み、東アジアを経済発展の最も速い地域にしていた。この東アジアの国々の経済規模と発展活力を重視したいというのが、第一の誘因であった。第二の誘因として、日本は、地域的優位に立って周辺国への影響力を強め、一方、米国は、東アジア諸国との伝統的政治・経済の絆を利用し、自国の地位と影響力を強化しつつあったのに対して、ドイツのこの地域への影響力は弱かったことが挙げられる。第三の誘因としては、ドイツ統一後、旧東ドイツ再建のための莫大な財政負担を余儀なくされ、折からの世界経済の深刻な不況も加わって、ドイツの経済力は著しく弱体化したことが指摘される。

つぎに、新しいアジア政策の内容を述べよう。新しいアジア政策は、ドイツ政府の対外政策と対外経済戦略を、アジアに重点を置いて調整することを志向している。①政策の中心は、アジア諸国への直接投資を積極的に推進することにより、アジア諸国との経済協力を強化することにあるが、②政治制度や政治的立場の違いを超えて、アジア諸国との政治対話を試み、③科学協力を重視し、④アジア諸国との文化協力を強化し、⑤アジア諸国の環境保護に協力すること等も企図している。そして具体措置としては、ドイツ在外公館の経済活動を強化し、在外ドイツ商工会議所を拡充し、展覧会等によるドイツ産業の広報活動を推進し、ドイツ企業とアジア企業との協力を促進し、技術協力を強化し、ゲーテ・インスティテュートを設置し、文化交流を広め、職業研修機会を提供すること等が考えられている。

ドイツ政府は、以上のようなアジア政策の策定にとどまらず、具体的な行動を起こしている。コール首相みずからが、中国訪問や中国首脳へのドイツ訪問を利用して、全力で対中経済外交を展開し、ドイツ企業の対中貿易・投資活動を鼓舞し、ドイツ最大のセールスマンとして活躍した。

1993年11月、コール首相は、中国を訪問して両国の友好関係強化を確認し、貿易拡大や政府借款、技術協力等に関する協定に調印した。この訪問には、経済相のほか、シーメンス社、ベンツ社といったドイツを代表する企業

のトップも同行し、広州市の地下鉄工事、発電所建設、エアバス飛行機、通信衛星、旅客車両、貨物船等の商談をまとめ、総額70億マルクに及ぶ契約を実現させた。

1994年7月、李鵬首相はドイツを訪問し、コール首相との首脳会談で、経済関係の強化に合意した。これを受けた独中官民合同経済会議において、通信網整備、鉄道建設、人材養成、金融に関する四十余件の協定・契約が結ばれ、総額55億マルクの商談がまとまった。

1995年7月、江沢民国家主席がドイツを公式訪問した。江主席は、ベンツ社、シーメンス社、フォルクスワーゲン社等のドイツの大手メーカーを訪問し、コール首相およびドイツ企業との商談で、多目的ミニバン・バスの合弁生産、自動車用電子制御式燃料噴射装置の合弁生産、上海火力発電所の改修工事・発電機設置、北京空港の設備設置、油圧機械の合弁生産、医薬品の合弁生産、自動車・エンジンの合弁生産、自動車開発研究センターの設立等、総額43億マルクの契約に合意した。

1995年11月、コール首相は、再び中国を訪問し、江主席・李首相との会談で、両国間の経済・技術交流を拡大する協定に調印した。コール首相はじめドイツ経済相・郵政相・科学技術相・経済界代表は、中国側と商談し、山東省日照市の発電所建設、中国船舶工業総会社との船舶建造協力、港湾設備の合弁生産、太陽熱集積装置の合弁生産等、総額21億マルクの契約を交わした。

ドイツ企業の対中貿易・投資活動が功を奏し得た一因は、政府間に横たわる政治外交問題の影響を受けなかったことである。日本政府との間には中日戦争に伴う様々な問題、米国政府との間には台湾問題・人権問題・貿易摩擦問題、英国政府との間には香港問題、フランス政府との間には台湾への兵器売却問題などが尾を引き、これらの国の企業の対中投資活動にマイナスの影響を与えてきたのに反して、中独政府間には未解決の政治外交問題はなく、ドイツ政府は、実利的な経済関係の強化を図ることに専念できた<sup>9)</sup>。

恐らくはドイツ政府の経済外交の影響を受けてであろう。1994年8月、

米国商務長官の訪中時には、67億ドルの商談が、同行した米国企業との間に成立した。1994年7月、フランス産業貿易相と120社のフランス企業代表の訪中時には、70億フランに上る商談が成立したと見られる。さらに1995年5月には、英貿易産業相が英国財界代表と中国を訪問し、総額10億ポンドの商談を成功させた。しかし、日本首相らの政府要人は、幾度も訪中したが、一度も日本企業の同行はなく、むろん商談も成立しなかった。

## 5 ドイツ企業の対中投資戦略

### 1. 上層路線戦略

前節で述べたように、ドイツ企業、特に大規模な多国籍企業は、ドイツ政府の経済外交を利用し、中国進出を企てる一方、中国政府及び関係省庁を通じて、中国企業と提携し、官から民へ・上から下への上層路線戦略を展開してきた。その典型例は、シーメンス社の戦略に見られる。中国が改革・開放を始めた1978・79年、シーメンス社は、中国第四機械工業部（後の電子工業部）・第一機械工業部（後の機械工業部）との間で、協力に関する覚書を交わし、中国企業と提携する方針を固めた。85年10月、同社は、中国政府との間で、機械・電気・電子産業における協力に関する覚書に調印し、中国への技術移転と、これらの産業における全面協力を約束した。この協力実現のため、シーメンス社と中国国家計画委員会・機械工業部・電子工業部は、合同で協調委員会を設置した。同委員会は毎年一回開催され、協力に関する具体的案件を検討した。当時、このように中国上層部との密接な関係を図ったのは、シーメンス社だけであった。同社に続いて、1993年11月、バイエル社が、中国化学工業部との間で、化学工業における全面協力に関して協約を結んだ。なお、ヘキスト社も92年9月、また、BASF社も93年11月に、それぞれ化学工業部との間に、同様の協約を結んでいる。こうした上層路線戦略による対中投資は、成功率が高かった。

### 2. 五歩参入戦略

多くのドイツ人にとって、中国は神秘の国であり、多くのドイツ企業にと

って、中国市場は予知不可能な市場であった。それに、ドイツ民族に共通の慎重さが手枷となって、70年代の終わりに中国の門戸が開放されてもなお、ドイツ企業は容易に深さへの参入戦略を採ろうとしなかった。しかし、徐々に浅さから深さへの戦略を慎重に展開するドイツ企業が現れた。その具体例を、シーメンス社について見てみよう。同社は、“事務所設立——販路開拓——技術移転——合資生産——持株会社設立”という五歩参入戦略を展開した。

1949年の中華人民共和国成立から71年の中独外交関係樹立までの22年間、シーメンス社は、少量の医療設備だけを中国へ輸出しえたにすぎなかったが、74年、同社はようやく、中国にタービン機と武漢鉄鋼工場用電気制御設備をも売却することができた。1982年から、同社は北京・上海・広州に相前後して連絡事務所を開設した。この第一歩の事務所設立により、現地における市場調査と販売促進の拠点ができた。これを足場にして、第二歩の販路開拓が可能となった。86年、同社は中国の18大学へ18セットの大型電算機を納入し、その売り上げは5億ドルに達した。爾後、シーメンス社のコンピュータ事業は拡大を続け、95年、西門子利多福電腦有限公司というNixdorf社との合弁企業が誕生した。88年にも、同社は中国の25の病院に5000万マルクのコンピュータ断層撮影装置等を売却し、92年には上海西門子医療器械有限公司という合弁企業を設立した。これと並行して、シーメンス社は、80年代からHicom交換機を中国で販売していた。88年、同社は、市場占有率を高めるため、ライセンスにより上海と北京の二工場に技術移転を行なった。この交換系統の販売は非常な成功を収め、93年、同社は、上海工場と上海西門子数字程控通信系統有限公司という合弁企業を創設し、さらに北京工場との合弁企業の設立も決めた。94年10月、シーメンス社の中国への参入は、第五歩の段階に入った。既設の合弁企業14社を統括する西門子中国有限公司という同社の持株会社（傘型公司）が誕生した。この持株会社は、中国におけるシーメンス社の全合弁企業を統括し、各傘下企業の販売・サービス・人事・買収・財務活動を支援する。1995年11月現在、同社

の中国における合弁企業は30社に達し、6000余人の従業員を擁する一大企業グループになった。シーメンス社の慎重な五歩参入戦略は、失敗することなく、着実に前進した。

### 3. 三歩投資戦略

ドイツ企業の慎重さは、対中投資のプロセスにも見られる。ドイツ企業の対中投資は、小規模の試験的投資、拡大された試験的投資、そして大規模投資という三段階に分けられる。こうした三歩投資戦略の典型例は、BASF社の戦略に見られる。1986年、同社は78.6万ドルを投資して、小規模の試験的投資を行ない、上海高橋石化公司との合弁企業を創設した。この合弁企業は87年に生産を開始し、同年380万円の利潤を上げ、わずか1年4ヵ月で全投資額を回収した。92年には、この合弁企業は、投資総額の五倍に相当する2400万円の利潤を上げた。BASF社は、この小規模な合弁企業を通じて中国市場の大きな潜在力を感知した。89年、同社は1165万ドルを投資して、より拡大された試験的投資を行ない、上海高橋石化公司との第二合弁企業を上海に創設する一方、840.5万ドルを投資して、金陵石化公司との合弁企業を南京にも設立した。これらの企業の営業成績も順調であり、BASF社は、大規模投資に踏み切った。93年、同社は1.5億ドルを投資し、上海染料公司との間に、上海巴斯夫染料化工有限公司という合弁企業を設立した。94年、同社は9.6億元を投資し、揚子石化総公司との合弁企業を南京にも設立した。BASF社の対中投資は、第一歩の100万ドルから第二歩の1000万ドルを経て、第三歩の1億ドルへと拡大した。この方式で、BASF社は中国の投資環境を分析し、投資経験を積み重ね、中国市場の情勢を深く読み取り、リスクと失敗を回避してきたのである。

### 4. 技術開発・サービス・人材育成重視の発展戦略

中国に進出した外資系企業の多くが、技術開発の現地化をさほど重視しないのに対して、ドイツ系企業は技術開発力を重視し、技術開発の現地化戦略を展開している。例えば、上海大衆汽車有限公司(以下、上海フォルクスワーゲン社)が1985年から製造してきたサンタナ(別名:パサート)は、ド

イツでは親会社のフォルクスワーゲン社により、1987年と92年の二度にわたってフル・モデル・チェンジされた。しかし、上海フォルクスワーゲン社は、親会社の新型車を導入せず、90年代の初めに社内に技術開発センターを設立し、ドイツの親会社及びブラジルのフォルクスワーゲン社の協力を得て、新型車の開発に着手し、94年4月、新型車サンタナ2000を開発した。新型車サンタナ2000は、中国の国家技術検定を経て認可され、1995年、中国市場に登場した。サンタナ2000は、数ある自動車合弁企業の中で唯一の自主開発された乗用車である。

サービス重視もドイツ系企業の特徴の一つである。例えば、上海フォルクスワーゲン社は、1993年、10万台のサンタナを生産し、200箇所サービスセンターを設立した。95年には、サンタナの生産量は16万台に達し、サービスセンターの数も500箇所に増えた。また、シーメンス社は、1989年、北京西門子技術開発有限公司、93年には、北京西門子工廠自動化工程有限公司を設立した。これらの合弁企業は、同社のサービス業務を行なっている。

人材育成をもドイツ系企業は重視する。例えば、1991年、シーメンス社は、4000万マルクを投資し、北京に中独合作研修センターを設立した。同センターでは、自動化・コンピュータ・医療設備・通信設備の技術向上を目指す人材の育成が図られている。また、上海フォルクスワーゲン社は、1500万元を投資して、研修センターを設立し、同社とサービスセンターの従業員を育成している。

このように技術開発の現地化とサービスと人材育成を重視するドイツ系企業の発展戦略は、長期的観点に立って展開されているのである。

##### 5. 高品質の部品現地化戦略

最後に、ドイツ系企業は、高品質部品の現地化戦略をも展開している。その理由は、一つには、中国製部品はドイツ製部品よりも安価であり、二つには、人民元は決済通貨ではないので、部品を出来るだけ中国国内で調達するほうが、ドイツ系企業の外貨バランスにとって有利であり、そして三つには、部品・原料などの輸入には中国政府のライセンスが必要とされるからである。

その典型例は、上海フォルクスワーゲン社の戦略に見られる。同社は、1985年に乗用車サンタナの製造を開始したが、88年当時、部品の現地調達率はわずか12%にすぎなかった。それは、中国の工業基盤水準が低く、ドイツ製部品と同水準の品質を持つ部品を中国国内に求めることは極めて困難であったからである。同社と親会社のフォルクスワーゲン社は、部品の品質向上に関する契約を交わし、中国製部品の試作品がドイツでテストされることになった。しかし、試作品のほとんどは不合格であった。当時の社内には、中国市場向けサンタナは品質を落としても大丈夫であるという議論があった。しかし、同社の経営者は、日韓の乗用車との競争に備えて、現地調達部品の品質を一定水準以上に保つという方針を固め、現地生産に着手してから今日まで“部品の選定—部品メーカーの選定—試作品の開発と検定—製造設備の検定—小規模の量産—認可—量産と監督”というプロセスを厳しく守り続けている。多くの中国部品メーカーもまた、提携パートナーとして製造設備・生産ラインと製造技術を導入し、あるいは外国企業を合併パートナーとして部品の品質向上に努めている。1995年、サンタナの国産化率は87%に達した。このような基盤に支えられて、95年に新登場したサンタナ2000は、国産化率が一挙に60%に達した。上海フォルクスワーゲン社の部品現地化戦略は功を奏したのである。

## 6 結び

中国の対外開放政策にいち早く対応し、対中投資を常にリードしてきたのは、香港、台湾、ASEANに本拠を置く華人企業であった。日本企業や欧米企業の対中投資も開放直後から始まったが、それが本格的な盛り上がりを見せたのは、対外開放政策が加速化し始めた1992年頃からである。

いま製造業に限って対中投資を見れば、華人企業や日本企業の対中投資は輸出生産拠点確保型投資が主であるのに対して、欧米企業のそれは中国国内市場確保型投資が圧倒的に多いという。また、進出分野を見れば、華人企業の進出分野は繊維、軽工業から電気機械、輸送機械、化学にまで広範囲に広

がっており、欧米企業のそれも食品・飲料、日用品から電子、化学、重電、自動車にまで多岐にわたっているのに対して、日本企業のそれは電気機械、繊維が中心になっているという。さらに、進出地域を見れば、華人企業の進出地域は広東省・福建省が圧倒的に多く、日本企業のそれは珠江デルタ地域、長江デルタ地域、遼寧省が主であるのに対して、欧米企業のそれは各沿海港湾都市にバランスよく広がっているという<sup>10)</sup>。

中国政府は、これらの外資企業に対して、これまで様々な優遇措置（例、所得税の減免措置、関税や増値税の免除措置など）を講じてきた。ところが、1994年、中国政府は、従来の外資誘致政策を転換し、四つの方面で新たな対中投資の方針を打ち出した。第一に、中国政府は、内外企業に対して対等な競争条件を創り出すため、外資企業の関税面での優遇措置を縮小し、内国民待遇へ転じることにした。例えば、1994年初め、外資企業に対する自動車および事務機械の免税輸入措置が取り消され、96年4月、外資企業に対する機械設備および部品の免税輸入措置が取り消された。第二に、中国政府は、外国企業の投資方向を誘導するため、95年6月、産業指導に関する規定及び目録を公布した。この規定は、外国からの直接投資案件を奨励・許可・制限・禁止に分類し、農業開発、エネルギー、交通などの建設、高度先端技術による生産、輸出促進、環境汚染防止設備関連、中西部地区の人力と資源の優位に関わる案件などを奨励し、導入不要の技術、自給自足可能な国内市場、国家専売、希有・貴重な鉱物の開発に関わる案件などを制限し、国家安全・公共利益への危害、環境・自然の破壊、土地の浪費、軍事施設への危害、中国伝統技術の保持に関わる案件などを禁止し、これら以外の案件を許可することにした。第三に、中国政府は、国有企業、特に大中型国有企業への外国投資を奨励することにした。そして第四に、中国政府は、中西内陸部への外国投資を奨励することにした。

さらに、外国投資家に対しても、従来の規制が緩和された。例えば、外国投資家は、中国の上場企業の株式を保有でき、国有企業を買収でき、BOT方式で中国のインフラ建設に参加でき、銀行・保険・航空輸送・一般輸送・

小売りなどの領域にも参入でき、また、上海浦東新区でも対外貿易合弁企業を設立できるようになった。

こうした中国政府の外資誘致政策の転換が、今後、華人企業、欧米企業、日本企業による対中投資戦略の一層の強化を誘発するかどうかは、定かではない。だが、石橋を叩きながら漸進的な市場経済化を推し進めてきた中国の経済発展にとって、外資企業のなしうる寄与が今後も極めて大きいであろうことは、疑いの余地がないであろう。

- 1) 袁鋼明『跨国投資與中国』中国財政経済出版社、1994年、168頁。
- 2) 施用海「中国利用外資の特点及存在問題」『週刊経済導報』総2458期、1996年2月12日、36-38頁。
- 3) 筱冬「九六年中国吸引外資政策有哪些变化？」『週刊経済導報』総2469期、1996年5月13日、4-5頁。
- 4) 施用海「中国利用外資の特点及存在問題」『週刊経済導報』総2458期、1996年2月12日、36-38頁。
- 5) 施用海「中国利用外資の特点及存在問題」『週刊経済導報』総2458期、1996年2月12日、36-38頁。
- 6) 筱冬「九六年中国吸引外資政策有哪些变化？」『週刊経済導報』総2469期、1996年5月13日、4-5頁。
- 7) 『人民日報・海外版』1996年1月31日付。
- 8) 「1994年度中国最大500家外商投資工業企業排序」『市場報』1995年9月11日付。
- 9) 1996年6月28日付『朝日新聞』によれば、6月20日、ドイツ連邦議会がチベットの人權問題に関して対中非難決議を採択したので、最も有力とみられていたシーメンス・グループが中国の一火力発電所の国際入札で敗退したと伝えられる。
- 10) 『ジェトロ白書・投資編 世界と日本の海外直接投資』ジェトロ、1995年、30-42頁。

#### 参考文献

裴長洪『發展中經濟的外資利用』中国工人出版社、1996年。

袁鋼明『跨国投資與中国』中国財政経済出版社、1994年。

- 王志楽『成功的合作 広闊の前景——德国企業在華直接投資』中国社会科学出版社, 1994年.
- 王志楽等『著名跨国公司在中国的投資』中国經濟出版社, 1996年.
- 胡景岩『吸收外資最佳方式選擇』中信出版社, 1995年.
- 胡景岩『外商投資企業經營管理問答』中国金融出版社, 1993年.
- 王永鈞等『中国吸收外資問答』中信出版社, 1995年.
- 段先勝等『外国直接投資』上海人民出版社, 1993年.
- 商德文『海外國際性投資模式比較』經濟日報出版社, 1994年.
- 容悦勝等『中外合資經營企業管理理論與实践』中国財政經濟出版社, 1994年.
- 李兆熙等『發展合資企業的成功啓示——公司体制和管理行為』企業管理出版社, 1994年.
- 施用海「中国利用外資的特点及存在問題」『週刊經濟導報』総2458期, 1996年2月12日, 36-38頁.
- 陳新「中国引進外資戰略進行重大調整」『週刊經濟導報』総2428期, 1995年7月17日, 11-13頁.
- 楊金波「利用外資政策將保持穩定性和連續性」『國際經濟合作』1995年1月, 4-5頁.
- 他石「在中国大陸的西門子公司」『國際經濟合作』1994年3月, 25-28頁.
- 王志楽「經驗與問題——中德合資企業現狀調查」『國際經濟合作』1994年2月, 28-30頁.
- 朱雪宝「德国的新亞洲政策及創建開拓型中德關係」『國際經濟合作』1994年1月, 22-24頁.
- 朱雪宝「中德關係發展迅速 經濟合作充滿活力」『國際經濟合作』1993年10月, 8-10頁.
- 張少洲「我国外商投資的特点與趨勢」『國際經濟合作』1995年9月, 6-8頁.
- 胡景岩「我国利用外資的趨勢和今後的政策」『國際經濟合作』1995年5月, 20-23頁.
- 筱冬「九六年中国吸引外資政策有哪些變化?」『週刊經濟導報』総2469期, 1996年5月13日, 4-5頁.
- 田中友義「EUと中国の經濟貿易關係の現状」『中国經濟』ジェトロ, 1996年3月, 22-37頁.
- 井上隆一郎「对中国・企業戰略の國際比較と展望」『中央公論』平成6年12月増刊, 391-403頁.
- 田中彰夫「中国市場の開拓を急ぐ欧米企業」『中央公論』平成6年12月増刊, 367-

381頁.

マッキンゼー社中国戦略分析チーム「欧米企業は中国市場をこう読み切る」『中央公論』平成6年7月増刊, 158-172頁.

服部健治「対中投資の方向を決める“規定”と“目録”」『中央公論』平成7年10月増刊, 79-85頁.

今井理之「欧米・華人・日本企業の対中投資比較」『中国経済』ジェトロ, 1995年9月, 20-43頁.

『ジェトロ白書・投資編 世界と日本の海外直接投資』ジェトロ, 1992-96年.

『経済の眼睛』中国経済情報センター, 1996年6月, 76-77頁.

大西康雄「外国直接投資と中国経済」『アジアトレンド』アジア経済研究所, 1994-II, 25-30頁.

(一橋大学教授)

(一橋大学外国人客員研究員)