埼玉学園大学・川口短期大学　機関リポジトリ

中国西部への外国投資政策と日本企業の西部進出：西安市の場合

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-07-28 キーワード (Ja): キーワード (En): West of China, foreign investment policy, Japanese enterprise, Xi'an City 作成者: 張, 英莉 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/895

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

中国西部への外国投資政策と日本企業の西部進出
― 西安市の場合 ―

A Foreign Investment Policy for the West of China and the Advancement of the Japanese Enterprise
― In the Case of Xi'an City ―

張　　英　莉
ZHANG, Yingli

1．中国政府の西部大開発政策

（1）西部の概況

中国の西部は、内モンゴル、広西、四川、重慶、貴州、雲南、陝西、甘粛、青海、寧夏、新疆、チベットの12の省・直轄市・自治区を含み、国土面積686.7万平方キロメートル、人口３億7,100万人[1]を擁する広大な地域である[2]。しかし、全国に占める西部の割合は、国土面積71.5％、人口28.7％であるのに対して、GDPは16.9％にとどまり、１人当たりGDPも全国平均の70％しかない。さらに、対外貿易にいたっては、西部地域の2004年現在の輸出額は205.9億ドル、輸入額161.2億ドルであり、同年の全国対外貿易額に占める割合は、それぞれ3.5％、2.9％にすぎない[3]。

1970年代末までの改革・開放以前の中国では、冷戦を背景とする欧米諸国との激しい対立のもと、重工業、特に国防工業の建設が目的である「三線建設」[4]が展開され、開発の重点は西部地域に置かれていた。ところが、1980年代から改革・開放政策が急速に進み、地域開発政策の重点は中・西部（内陸部）から東部（沿海部）へと転換していった。沿海部における経済特区・開放都市の設置、中央政府の資金面・外国貿易面での誘導・優遇政策の実施、鄧小平の「先富論」[5]の提唱と第13回共産党大会での「社会主義市場経済」の登場による政府の後押し、さらに恵まれている地理的条件が加わって、東部地域は約25年にわたる高度成長が実現することができた。しかし、急速な経済発展を遂げた東部沿海地域と、発展から取り残された西部内陸地域との経済格差は拡大する一方で、これは経済発展がもたらした負の結果の一つであると指摘され、現在中国の最も深刻な社会問題となっている。

（2）西部大開発政策の提起

貧富格差の拡大について、1990年代の初め頃に、鄧小平体制下の中国政府はすでにその解決に乗り出したが、政策の中心内容は扶貧（貧困扶助）であり、地域格差を根本から解決する起爆剤にはならなかった。その後、第９次五ヵ年計画（1996～2000年）が発表され、96年から地域不均衡を是正する形で、中・西

キーワード：中国西部、外国投資政策、日本企業、西安市
Key words ：West of China, foreign investment policy, Japanese enterprise, Xi'an City

部地域を重視する政策が策定されたが、地域格差は拡大しつづけ、格差による不平等感から生じる摩擦、延いては社会の不安定をきたす危険性が潜んでいた。中国政府はこうしたアンバランスな経済発展による政治への悪影響を強く意識して、1999年「西部大開発」政策を正式に提起した。政府の西部開発の堅い決意を示すために、当時の江沢民国家主席は「開発」の前に「大」をつけたという。

1999年６月９日「中央扶貧開発工作会議」及び17日「西北五省区国有企業改革と発展座談会」の席上で、江沢民主席（当時）は西部開発の「条件は整いつつあり、時期は熟している」と力説し、これが西部大開発政策の幕開きとなった。その後、第10次五カ年計画(6)、10大プロジェクト(7)、『中西部地区外商投資優勢産業目録』(8)等が次々と発表されたが、西部大開発政策を一段と明示したのは2000年12月27日国務院より発した「西部大開発の若干の政策･措置に関する通達」（以下「通達」）である(9)。「通達」の中で、西部開発の長期性やマクロ・コントロールが強調され、重点任務として、①インフラ建設、②生態環境保護、③農業の基礎固め、④工業構造の調整、⑤観光業の発展、⑥科学技術、教育、文化衛生事業の発展が挙げられている。外国投資に関しては、投資領域の拡大、税収面での優遇措置、金融業などサービス分野への積極的誘導等が盛り込まれている。

この「通達」に基づき、政策の一層の具体化をはかるために、国務院西部開発弁公室によって「西部大開発にかかわる若干の政策措置に関する実施意見」（以下「実施意見」）が作成され、2001年８月28日に発表された。「実施意見」は20項目70条からなるが、外資の誘致政策に関しては、「通達」よりも具体的な内容となっている。

（３）西部大開発に関連する外資誘致政策

上述「実施意見」における外国投資関連の政策措置に絞って、その内容を整理すると、次の四点にまとめられる。

第一、軟環境（ソフト環境）の改善。これは国内・外資企業を問わず、西部地域に投資するすべての企業の投資環境の改善が目的である。ソフト環境とは法律システムの充実、外国投資に関する政策・法律の安定性・一貫性･透明性の向上等を指しているが、「実施意見」では、市場経済秩序の構築、知的財産権の保護、投資者の合法的権益の保障が強調され、特に外国投資に対する審査手続きの簡素化が強く求められた。

第二、税収面での優遇措置。2001～2010年に限定して（「通達」では、「一定の期間内」と表現し、期間を明確にしなかった）、前掲『中西部地区外商投資優勢産業目録』等にある優位産業、すなわち国家が発展を奨励する分野に投資した外資企業に対して、企業所得税を現行の33％から15％に引き下げる。省の人民政府の許可があれば、外資企業は地方税の減免措置を受けることもできる。10年以上にわたり、中国で営業し、交通、電力、水利、郵政、放送事業を西部地域において新たに立ち上げた外資企業に対して、国内企業と同等の優遇条件（「免二減三」：営業開始日から起算して１年目と２年目は所得税を免除し、３年目から５年目までは所得税を半減する）を与える。西部地域で投資が奨励されている項目については、総投資額の範囲内に設備（「通達」では「先進的」という限定詞があった）を導入する場合、例外的な輸入品を除いて関税と付加価値税を免除する。

第三、投資領域の拡大。農業、林業、水利、交通、エネルギー、公共事業、環境保護、鉱物資源開発、観光業などの領域における外資企業、及び技術研究開発センターを設立した外国企業に対して、各種の優遇措置を与える。銀行、小売業への外国投資の実験を西部地域の中心都市（直轄市、省人民政府所在地の省会都市、自治区政府所在地の自治区首府都市）に拡大する。法律の範囲内であれば、西部地域における外資系銀行の人民元業務を優先的に考慮する。この他に保険事務所、会計事務所、弁護士事務所、建築設計事務所などの金融・サービス部門を対外開放する。

第四、投資条件の改善。インフラ建設及び西部地域が比較優位を持つ産業への投資に対して、適切に外資の持ち株比率制限を緩和する。西部の商業分野に投資する外国企業は、経営年限が東部より10年長い40年に設定する。また、登記資本は東部より2,000万元低い3,000万元に引き下げる。西部に投資する独資企業または合弁・合作企業は、投資先登記資本における外資比率が25％以上であれば、外資企業と同等の優遇条件を享受できる[10]。

2．中国外資導入の歴史と現状

（1）外資導入の歴史

1978年12月、中国共産党第11期第３回中央委員総会（11期３中全会）が開かれ、改革・開放政策が決定し、中国は新しい時代に入った。「改革」とは、対内において、農村部の請負生産方式の導入、都市部の国有大中型企業での経営請負制度の実施、労働契約制度の導入、国有企業の株式会社への転換などを意味し、「開放」とは、対外において、大胆な外国政府、国際機関への借款の要請、外国資本・技術を受入れる窓口としての経済特区の設立、外資優遇政策による外国直接投資の誘致など、経済の国際化を意味した[11]。この中の外国直接投資について、次の経過がある（表１を参照）。

表１　外国直接投資額の推移（1979～2004年）

（単位：件、億ドル）

年　度	契約件数	契約金額	実行金額
1979-1984	3,724	97.5	41.0
1985	3,073	63.3	19.6
1986	1,498	28.3	18.7
1987	2,233	37.1	23.1
1988	5,945	53.0	31.9
1989	5,779	56.0	33.9
1990	7,273	66.0	34.9
1991	12,978	119.8	43.7
1992	48,764	581.2	110.0
1993	83,437	1,114.4	275.1
1994	47,549	826.8	337.7
1995	37,011	912.8	375.2
1996	24,556	732.8	417.3
1997	21,001	510.0	452.6
1998	19,799	521.0	454.6
1999	16,918	412.2	403.2
2000	22,347	623.8	407.2
2001	26,140	692.0	468.8
2002	34,171	827.7	527.4
2003	41,081	1,150.7	535.1
2004	43,664	1,534.8	606.3
1979-2004	508,941	10,966.1	5,621.1

（出所）中国国家統計局編『中国統計年鑑』、中国統計出版社、2004～2005年版より作成。

1979～84年の期間（第１期）を「外資導入の始動期」と呼ぶことができよう。この時期の６年間は、契約件数3,724件、契約金額97.5億ドル、実行金額41億ドルとなっており、それぞれ2004年の8.5％、6.4％、6.8％を占めているにすぎない。中国は建国時から70年代末まで、毛沢東体制のもとで、「自力更生」を固持し、外国資本に依存しない政策を徹底していた。そのため、80年代初頭の外資導入は、「清水の舞台から飛び降りるほどの覚悟を要

し」[12]、文字通り、リスクを冒しながら模索していた時期であった。そのリスクを最小限にするため、鄧小平は彼特有な実験主義的手法を利用して、香港に隣接する広東省に深圳、珠海、汕頭の三つの経済特別区を（1980年８月）、また台湾の対岸にある福建省アモイ（廈門）にもう一つの経済特別区を（同10月）設置し、外国資本・技術を導入する窓口とした。

鄧小平の「南巡講話」[13]を境目に、第２期と第３期に分けることができるが、第２期では、1984年に認定した上海、大連、天津など14の沿海都市の対外開放、海南島全域の外国投資区域への指定、85年に珠江デルタ地帯、閩南デルタ地帯の開放地区への指定、さらに88年に海南島の省への昇格など、沿海地域を中心とする対外開放政策が実施され、外資優遇措置の実施範囲の拡大と投資環境の整備が急速に進められていった。この時期（1985～91年）では、1988年は外資導入のブームとなって、前年比契約件数は2.66倍、契約金額は1.43倍、実行金額は1.38倍増加したが、89年６月に起きた「天安門事件」の影響で、外国投資はやや落ち込み、前年に比べて契約件数は166件減少した（マイナス2.8％、投資金額はほぼ横ばい）。

第３期（1992～94年）は、鄧小平の「南巡講話」をきっかけに、かつてない外資導入の大発展期を迎え、契約件数、投資金額ともに急増し、外資導入の一大ブームを巻き起こした。92年の対中投資は件数、金額のいずれも1979～91年の累計を上回り、93年に入ってからも、その勢いが衰えず、件数・金額は92年よりさらに倍増し、それぞれ過去最高の83,437件（2004年現在に至っても、93年は年間契約件数のトップを記録している）、1,114.4億ドル（2002年まで年間契約額の最多を記録している）に達した。ちなみに、この３年間の契約件数は合計179,750件（1979～91年累計の4.2倍）、契約金額は2,522億ドル（同4.8倍）となっている。

ところが、対中投資ブームは93年をピークに冷め始め、投資の歩調は徐々にスローダウンした。第４期（1995～99年）の対中直接投資は、97年７月のバーツ切下げに端を発するアジア経済危機の影響もあって、金融不安の情勢のもとで投資が鈍化し、契約件数は５年合計で119,285件、契約金額は同3,089億ドルで、年間平均でみると、それぞれ第３期平均の約４割、７割に落ち込んだ。

しかし、第５期（2000年以降）の対中投資は、中国のWTO（世界貿易機関）加盟（2001年11月10日、WTOドーハ会議で加盟を承認）による市場開放を睨んで、再びブームが巻き起こり、件数、金額ともに急上昇した。2000～2004年の契約件数（167,403件）は第３期にこそ及ばなかったものの、契約金額は4,829億ドルに上り、第３期の1.9倍となった。特に2003年、2004年は、契約金額、実行金額のいずれも最高に達し、対中投資の記録を創った。これに先立って、2003年に中国は初めてアメリカを抜いて、ルクセンブルクに次いで世界第２位の直接投資受入れ国となった[14]。

（２）地域別外国直接投資の推移

以上は外国の対中直接投資の経過について、改革・開放後から今日にかける20数年間を、５つの時期に分けて鳥瞰してきた。次は西部大開発政策が始まった1999～2003年に絞って、地域別に外国投資の実績を確認しよう（表２を参照）。

外部（外国及び国内東部沿海地域）資金を西部に導入するため、中国政府はこれまで打

表２　地域別外国直接投資額の推移（1999～2003年）

（単位：億ドル、％）

地域区分	1999年		2000年		2001年		2002年		2003年	
	金　額	%	金　額	%	金　額	%	金　額	%	金　額	%
東　部	344.1	86.2	348.9	86.5	403.2	87.1	454.6	86.2	453.9	84.8
中　部	36.8	9.2	35.9	8.9	41.0	8.9	50.0	9.5	58.3	10.9
西　部	**18.3**	**4.6**	**18.5**	**4.6**	**18.9**	**4.1**	**20.0**	**3.8**	**17.2**	**3.2**
全　国	399.2	100	403.3	100	463.1	100	527.4	100	535.0	100

（出所）1999～2001年は『中国統計摘要』2002年版、2002～2003年は『中国統計年鑑』2005年版より作成。

ち出した誘致政策をより具体化し、投資領域の拡大、企業所得税の減免など、投資環境・投資条件の改善に力を入れ、特に外国企業に対してさまざまな優遇措置をとってきたことが、前述の通りである。しかし、表２が示したように、東部沿海地域への外国投資は一貫して圧倒的に多い。西部大開発政策が提起された1999年、さらに「実施意見」が発表された2001年以降の経過をみると、西部への外国投資は伸び悩んでいる状況が明らかであり、全投資に占める割合はむしろ４％台から３％台に低下した。外資誘致政策は必ずしも顕著な成果をあげているとは言えない。

もっとも、前掲した「通知」の中で、「西部大開発は巨大なプロジェクトであり、極めて困難な歴史的任務である。われわれは緊迫感を持つと同時に、長期にわたって刻苦奮闘する覚悟をしなければならない」と強調されたように、中国政府自身は中長期的視点のもとで、西部大開発政策を推進していこうと考えており、必ずしも短期間での開発効果を期待していないように思われる。

また、西部への直接投資が低水準にとどまっている背景には、東部に比べ、西部はさまざまな面では不利であり、投資者にとって魅力に乏しいことがあげられよう。例えば、輸送について、海から離れているうえ、西部地域の面積が広大であるため、道路、鉄道の整備が遅れている。そして、こうした地理的不利を補うだけの現代的物流センターを備えていない点も、外国投資をためらわせる要素の一つとなった。また、所得水準が低く、消費市場として、どの程度の潜在力があるかも不透明である。さらに、西安、成都などの大都市を除いて、高等教育の普及率が低く、管理職、技師などの特殊な技能を持っているいわゆる「人材」が不足している。これらの問題は、いずれも外国投資の足枷となっており、早急な改善が求められているが、そう簡単に解決できていないのが現状である。こうして、東部に比べ地理的環境等が決して恵まれていない西部への外資企業の大量進出は、なお長い時間が必要かもしれない。

３．西安市の外資優遇政策

西安市は西部地域に位置する陝西省の省都であり、区域内に国家級経済技術開発区、国家級ハイテク産業開発区が設けられているため、税制上においては、政府が実施している経済開発区、ハイテク産業開発区に対する外資優遇政策（特別奨励区内の優遇政策）、西部大開発に関連する外資優遇政策（地域別優遇政策）、及び西安市政府が策定した外資優遇政策（地方政府独自の優遇政策）が並存し、相互補完の形となっているため、外資企業は優遇措置を受けやすいメリットがある。

西安市に適用する中国政府の優遇政策を挙げると、例えば、西安市は省都であるため、沿海開放地域と同様、企業の所得税率は33％から24％に軽減される。また、西部地域に限定して、国家が奨励する産業分野に投資した外資企業は、５年間の減免税期間（２年免除、３年半額）満期後、さらに３年間、法人税率が15％に軽減される。先進技術型企業は２年免税、６年半額の法人税優遇措置を享受できる。ハイテク産業開発区域内にあるハイテク企業の所得税は、認定（ハイテクの認定を受けた企業のみが優遇政策を受けられる）を受けた日から、15％の優遇税率が適用され、また開発区内にある企業の製品輸出高が当該年度総生産高の70％以上に達した場合は、10％の優遇税率が適用される。新たに設立された区域内の企業は、生産開始年度より２年間企業所得税が免除される。合弁期間が10年以上の中外合弁ハイテク企業について、利益計上年度から２年間所得税が免除される。経済特区及び経済技術開発区内のハイテク開発区にある外資企業については、経済特区または経済技術開発区の各種税収政策が適用され、前記の２項目の制限は受けない。外国投資者はハイテク企業に再投資した場合、条件付きで徴収された所得税が100％還付される。この他に、輸入設備の免税措置等がある。

さらに、政府の優遇政策を補充する形で、西安市独自の外資優遇政策も策定されている[15]。その主な内容を列挙すれば、次の通りである。

第一、ベンチャービジネスを奨励する政策。国内外の金融機関、投資会社、及びその他の経済組織または個人に対して、西安高新技術産業開発区（ハイテク産業開発区）でベンチャー企業を興すことを奨励する。設立されたベンチャー企業は、収益の50％以上が区域内のハイテクベンチャー企業への投資によるもので、企業から申請があれば、所得税の優遇措置を適用できる。ベンチャー企業の投資比率の制限を設けない。ベンチャー企業内の管理職のストックオプション制度を奨励する。

第二、大型プロジェクト向けの補助金制度。この補助金は、国内外の著名な大企業の誘致、重大プロジェクトの用地への補助に当てられる。

第三、輸送費への補助金制度。外国企業は西安市に投資し、生産型企業を設立して、原材料・部品を輸入する際、あるいは製品を輸出する際に、国内輸送費に限定して、沿海地域より高い部分について一定の補助金を与える。

第四、ソフト開発人材への補助金制度（暫定規定）。補助対象は、日本または韓国系企業の委託を受け、ソフト開発を行う人材に限定する。

４．西安市への日系企業の投資状況

（１）西安市外資導入の概況

西安市への初めての外国投資は、1983年合弁事業によって誕生した金花飯店（現シャングリラ・ゴールデンフラワーホテル）である。それ以来2003年現在まで、許認可された西安地区の外資系企業は累計2,479社、総投資額92億5,600万ドルに上り、その中の外資出資金額は61億7,300万ドルとなっている。また、同時期の西安市内の外資系企業数は1,876社（西安地区の76％）、総投資額は65億5,600万ドル、うち外資出資金額は45億3,600万ドルである（同73.5％）[16]。出資先は58の国と地域に及んでいるが、設立された1,876社の上位出資国・地域の内訳は次の通りである。①香

港、805社（42.9％）、②台湾、270社（14.4％）、③アメリカ、242社（12.9％）、④日本130社（6.9％）。この４ヶ国・地域は西安市における外国投資の77.1％を占め、その次にイギリス、カナダ、マカオが続く[17]。

投資形態をみると、1,876社のうち、独資（100％外資企業）は413社（22.0％）、合作281社（15.0％）、合弁1,173社（62.5％）、その他９社（0.5％）となっており[18]、全国平均と異なって、独資より合弁企業のウェートが大きい（全国平均の項目別外国投資では、1996年までは契約件数、契約金額、実行金額のいずれも合弁企業の方が多かったが、97年から独資の契約件数は合弁を上回り、さらに98年に独資の契約金額は合弁と逆転し、2000年になると、契約件数、契約金額、実行金額のいずれも独資がトップに踊り出た[19]。

（２）西安市への日系企業の進出状況

2003年現在、日本企業が西安に設立した会社は130社、総投資額３億8,213万ドル、このうち日本企業の出資額は２億4,482万ドル、実行金額２億3,092万ドルとなっており、日系企業は西安市全外資企業数の6.9％、総投資金額の5.8％、外国出資金額の5.4％、実行金額の11.3％をそれぞれ占めている。投資業種は製造業が中心だが、不動産開発、サービス業などへの進出も増加している。また、2001年現在日系企業の売上高は計14億6,000万元、納税金額１億800万元、従業者数3,714人となっている[20]。

では、筆者が入手した西安市の主な日系企業リスト（79社）をもとに、日系企業の設立時期、経営期限、投資形態、投資分野、投資金額を整理・分類し、この地域の日系企業の投資活動を概観しよう。

Ａ、設立時期

①1980～90年、６社（7.6％）、②1991～95年、33社（41.8％）、③1996～2000年、23社（29.1％）、④2001～02年、16社（20.3％）、⑤不明１社（1.3％）となっているが、これは全国の外資導入時期の推移とほぼ一致している。前述の通り、90年代前半、鄧小平の「南巡講話」をきっかけに外資導入の一大ブームを引き起こし、かつてない契約件数、投資金額をもたらしたが、西安市も全国と同じように、日系企業の設立数は②の1991～95年において全体の４割を占め、他の時期より多かった。

Ｂ、経営期限

最短年数は10年、最長年数は50年となっているが、グループ分けすると、10～20年は45社（57.0％）で最も多く、これに次いで20～30年は25社（31.6％）、40～50年は８社（10.1％）、不明１社（1.3％）となっている。経営期限40年以上の８社の設立時期は、1986年１社、94年１社、95年１社、96年１社、2000年１社、2001年３社と分散しているので、経営期限と設立時期との関連性は必ずしも見出せない。

Ｃ、投資形態

西安市日系企業リストによれば、直接投資による合弁企業は53社（67.1％）に上り、投資形態の主流をなしている。合作企業６社、独資企業20社で、それぞれ7.6％、25.3％を占めている。これは西安市への全外資企業の投資形態の構成比（合弁62.5％、合作15.0％、独資22.0％）とほぼ一致しているが、全国の投資形態構成比の推移にタイム・ラグが生じている。

Ｄ、投資分野

業種別にみると、製造業は51社（64.6％）で圧倒的に多い。次いで多いのはサービス業の19社（24.1％）であるが、19社の内訳は、

運輸･通信業７社、ホテル･飲食業９社、貿易･商事会社３社となっている。この他に建設・不動産開発３社（3.8％）、農林牧漁業３社（3.8％）、その他３社（3.8％）である。業種別分布に関しては全国とほぼ一致している[21]。

Ｅ、投資金額

総投資金額1,000万ドル以上の企業は次の通りである。住友金属工業（製造業、合弁、総投資金額8,065万ドル）、奈良日日新聞社（ホテル業、合弁、4,328万ドル）、ダイキン工業（製造業、合弁、4,295万ドル）、三菱電機（製造業、合弁、3,965万ドル）、藤田工業（ホテル業、合作、3,600万ドル）、三井不動産・ららぽーと（ホテル業、独資、3,580万ドル）、ブラザー工業（製造業、合弁、3,000万ドル）、古河電気工業（製造業、合弁、2,083万ドル）、伊藤忠商事（食品製造、独資、1,100万ドル）。

Ｆ、「優良企業」

売上高のトップグループに属し、特に企業管理、生産効率の面で優れた成果をあげ、西安市政府に「優良企業」と評されている企業は三菱電機、ブラザー工業、ダイキン工業、古河電気、富士通、藤田工業、三井不動産などが挙げられる。

付録：インタビューの記録

期　日：2006年２月20日

対象者：西安Ｄ有限公司・経営本部長Ｔ氏

１、会社概況

①設立年月：1996年８月

②資 本 金：3,228万ドル

③出資形態：合弁（D社日本側本社51％、中国側本社49％）

④設立時従業員数1,080人

⑤製　　品：３～12馬力空調用スクロールコンプレッサ（圧縮機）

⑥生産能力：80万台／年（2005年）

⑦販 売 先：ローカル空調機メーカー（日系企業を含む）向け96％、輸出（タイ、マレーシア、インド、トルコ等）向け４％。市場における競合企業は中国企業ではなく、三洋、日立等の日系企業、及びコープレンド等のアメリカ系企業であるという。

⑧部品の現地調達比率（現調率）：金額ベースでは85％に達している（2005年）が、コストダウンをするため、最終的には100％を達成したいそうだ。

⑨2005年現在の従業員数は1,350人。

⑩売上高金額：６億元（約90億円、2005年）

２、西安市に進出したきっかけ

西安より先に上海へ進出し、合弁会社を設立したが、上海の合弁相手（中国側パートナー）から、西安の合弁相手を紹介されたことが、西安投資のきっかけとなった。すなわち、合弁相手は先に決まっていて、合弁先（地域）は後から決まったわけである。

それにプラスして、次の考えも投資への踏み切りを促した。つまり、本社が名古屋にあるブラザー工業はすでに西安に進出しており、同じく西安に進出している伊勢機械（三重県）の部品を使っている。弊社も西安に進出すれば、伊勢機械の部品を使えるのではないかと想定していた。そのうえ、西安は1950年代から～60年代にかけて、三線建設で国防工業を中心に中央政府からの投資を受けた経緯があり、重工業の伝統や技術的蓄積があることも、投資に踏み切った理由の一つである。

３、進出に当たって最も困ったことは何か。

進出当初では、パートナーは資金がないことに大変困惑した。だが、会社は３年目から黒字に転じたので、現在は資金問題が解決されている。

４、いま市政府に対して、最も解決してほしい問題は何か。

特にない。問題はないわけではないが、それは市の政府が解決できる問題ではないと考えているからだ。

５、内陸部としての優遇策は感じているか。

西安にいれば感じないが、上海など沿海部都市に行って比べてみると、納税面などでの優遇措置はよく分かる。

６、インフラ（道路の整備、供水、電気の供給等）面やサービス業（金融、輸送等）について、沿海部に比べ、満足度はどうであるか。

全体的に言えば、沿海地域とほとんど変わらないので、かなり満足している。道路は急速に整備されているため、製品の販売先への輸送はスムーズに行われている。また、水・電気の供給も十分であり、むしろ上海のような「計画停電」は西安には2003年以後ほとんどなかったから、インフラに関してはほぼ問題ないと言っていいだろう。ただ強いて言うならば、電気の供給について、量は十分ではあるが、質には少し問題がある。例えば、二、三年前のことだが、作業中に瞬間的に電気が切れるときがあった。そのため、製品に傷がついてしまい、すべて不良品になってしまった。こうした事故は頻繁に起きると、損失が大きいことは言うまでもない。

また、金融業の発展は遅れている。弊社は中国銀行、招商銀行、商業銀行、工商銀行の４行と取引関係があるが、日本だったら、電子決算は普及しているし、同じ銀行なら全国のどの支店も利用できるが、西安の場合は各銀行の各支店が独立しており、まるで別会社のように運営されている。これでは日本はもちろんのこと、中国の沿海部よりも遅れている。このような金融システムの中で仕事をするのだから、非常に不便だし、効率も悪い。

７、従業員の質に満足しているか。

個人的には従業員だけでなく、西安人が結構好きである。積極性にやや欠けている面は否定できないが、非常に真面目で、指示にも忠実に従う。全体的にはおとなしいから、比較的に管理しやすいと言えよう。日本国内から労働組合の幹部たちが中国に見学に来たとき、西安の労働者は一番真面目に働き、目が輝いていると話した。まったくその通りだと思う。総じて、西安の労働者は就業態度が非常に素晴らしい。

合弁会社の最初の日本人（日本側の創立者）は西安に来たとき、西安の合弁会社で罰金制度を設けないと宣言した。だから、これまで従業員に対して一度も罰金をしたことがない。罰金制度は従業員の不信感を招き、会社に何事も隠すようになる結果につながるからである。しかし、罰金をしなくても、無断欠勤、無断遅刻は皆無にひとしいので、現状に満足しており、これを維持していきたい。

８、従業員の採用、給与体系等について

従業員の約８割は中国側親会社出身の社員であるが、全員がいったん、親会社を辞めて、合弁会社に再就職する形をとった。中国側親会社から派遣されたのは４名の管理職だけである。

日本人常駐者は５人で、正社員の約１％

を占めている。

2005年現在、従業員数は1,350人（男性78％、女性22％）であるが、正社員は382人（28％）のみで、残りの約970人（72％）は臨時工である。1,350人の平均年齢は25歳だから、非常に若い。学歴については、ワーカーは高卒以下が多いが、事務職は大卒・高卒が半々である。

一般募集は一切行っていない。毎年、臨時工から100人ほど正社員として採用する方法をとっている。

給与体系について、弊社の給与水準は極端に高いわけではないが、平均より低いわけでもないと思う。上中下で言えば、「上の下」辺りに位置しているのではなかろうか。常にこの水準を維持していきたいと考える。

9、「人材」（高学歴者、特殊な技能や資格の所有者、管理職の経験者等）不足を感じているか。

人材、特に「技術屋さん」は不足している。外資系企業間に給与の格差が存在しているのは事実であり、若い技術者や高学歴者ほど、簡単に辞めてしまうのが現実である。しかし、われわれは会社の給与体系を守りたいので、ある水準以上にアップしないことにしている。そのため、事務系は安定しているものの、技術者の移動率は非常に高い。辞めた人の穴埋めがすぐにできないことが悩みである。

10、特に内陸部を意識してやっていることは何か。

沿海部と内陸部との給与の格差問題について、常に意識的に沿海部の日系企業と交流や情報交換している。なぜなら、格差が大きく開いてしまうと、人材はどんどん沿海地域に流出し、われわれは競争に負けてしまうからである。特殊職の人（特に技術者）に待遇を厚くするときがある。

11、日本的経営手法を西安に持ち込み、実行しているか。

部分的ではあるが、実行している。例えば、品質管理について、20年位前に日本で完成されたものを西安に持ち込み、実施している。そのシステムは日本ではすでに遅れており、実施されていないものも含まれている。私はやや古くて泥臭いものが、ちょうど西安に合うのではないかと思う。また、人事管理や愛社精神の教育も、基本的には日本のバブル以前の手法をそのまま導入し、実施している。社内競技大会、新年会などは、日本の会社ではほとんどやっていないが、こちらの従業員は実に楽しそうに参加している。

従業員の会社への忠誠心はゼロではないと思うけど、どの程度あるか、言い換えれば、どこまで社員の忠誠心を信用したらいいのか、分からない。突然辞める人がいるから、いつもビクビクしている。

企業内訓練について、日本本社には体系的なものがないし、ほとんど行われていないので、こちらも基本的には実施しない方針である。ISO9000、ISO14000などの資格は社員に取らせているから、少しは教育するが、それ以外の教育訓練はしていない。

西安人は非常に残業を嫌がるそうなので、一度も残業させたことがない。

12、西安に日本人の組織はあるか。

西安市には約400人の日本人がいる。組織ほどではないが、「西安日本人クラブ」があり、定期的に情報交換している。

注：

（1）中国国家統計局編『中国統計年鑑』、中国統計出版社、2005年版、41頁。

（2）この他に西部地域と境界を接している湖北省恩施トゥチャ族・ミャオ族自治州、湖南省湘西トゥチャ族・ミャオ族自治州及び吉林省延辺朝鮮族自治州も西部大開発の範囲に編入されたので、西部大開発政策の待遇や政府の資金援助を享受している。中国国家統計局編『中国西部統計年鑑』、中国統計出版社、2001年版を参照。

（3）前掲『中国統計年鑑』2005年版による。

（4）「三線建設」とは、毛沢東時代の経済発展戦略及び対外的軍事防御構想である。すなわち全国を第一線（東北および沿海地域）、第二線（内陸の平野部）、第三線（内陸部）に分け、第三線への沿海の工業施設の分割移転と集中投資を通じて、新しい工業体系の形成と堅固な対外防御を目指すものであった。詳しくは呉暁林著『毛沢東時代の工業化戦略――三線建設の政治経済学』、御茶の水書房、2002年を参照。

（5）「先富論」とは毛沢東の平等主義に対するある種の不均衡発展論であり、「先に豊かになれるものから豊かになれ」という、一時的な経済格差を容認する考えである。

（6）第10次五ヵ年計画（2001～2005年）において、西部大開発を経済発展の第三段階の戦略目標として位置付け、重要プロジェクトの建設、生態環境の保護、科学・教育事業の振興等の内容が盛り込まれている。

（7）2000年4月発表された10大プロジェクトとは、①西安―南京鉄道の西安―合肥区間、全長955キロメートル、投資232億元、②重慶―懐化鉄道、全長640キロメートル、③西部地域の道路建設、④西部地域の空港建設・拡充と航路整備（西安咸陽、成都、昆明、蘭州、ウルムチ）、⑤重慶高架軽軌道鉄道Ⅰ期工事、⑥チャイダム盆地―西寧―蘭州天然ガス・パイプライン、⑦四川紫坪鋪と寧夏黄河沙坡頭水利センター、⑧中西部の耕地を林・草地に戻す事業と生態系整備、育苗事業、⑨青海のカリ肥料プロジェクト、⑩整備地域の大学のインフラ整備（「人民日報」2000年4月12日付）等を指すが、その後、毎年のように西部開発に関する重大プロジェクトが発表され、その内容はインフラ建設、生態系の保護、社会事業や特色のある産業の発展等に及んでいる。2005年現在までは、西部地域に着工した重点プロジェクトが70項目に達している。「人民日報」2005年5月31日付。

（8）2006年6月に、国家発展計画委員会、国家経済貿易委員会、対外経済合作部によって制定され、国務院が批准した優遇対象産業のリストである。この中では、各省ごとに比較優位産業が10項目前後列挙され、それらの産業は国家の優遇政策が受けられることになっている。例えば、陝西省では、①食糧、野菜、果物、鳥畜産品の貯蔵、鮮度加工、②造林、優良品種の導入、③綿の紡織、プリント生産技術の改造、④道路、橋梁、トンネルの建設、経営、⑤石炭加工応用技術の開発と製品の生産、⑥炭層ガス資源の探査、開発利用、⑦銅資源の調査、採掘（外商独資は不可）、⑧天然ガス資源の開発と天然ガス化工製品の生産、⑨総線知能メーターの製造、⑩新型電子部品の開発、製造、⑪自然薬物、保健薬物と保健用品の生産、⑫民間用飛行機の設計と製造（中国側持株或は主導地位のもの）、⑬観光地区（場所）の開発と一連設備の開発、建設と経営が挙げられている。「人民日報」2000年6月23日付。

（9）「人民日報」2000年12月28日付。

（10）「人民日報」2001年12月28日付、及び前掲『中国西部統計年鑑』2001年版、3～8頁による。

（11）詳しいは加藤弘之・上原一慶編著『中国経済論』、ミネルヴァ書房、2004年を参照。

（12）矢吹晋・S.M. ハーナー著『図説　中国の経済』第2版、蒼蒼社、1998年、248頁。

（13）南巡講話とは、1992年1月18日から2月21日にかけて、鄧小平は88歳の老体に鞭打ち、武漢、深圳、珠海、広州、上海など南方の開放都市を視察し、視察先で改革開放の堅持と経済成長の加速を呼びかけた講演である。講演で鄧小平は改革開放に反対する保守派の主張を牽制し、改革開放政策のさらなる発展を訴えた。南巡講話を契機に、改革開放に拍車がかかり、中国は高度経済成長を見せるようになったと思われる。

(14) UNCTAD, *World Investment Report* 2003, 2004, 2005 FDI database

(15) 西安市人民政府編『西安商務投資指南』(2005年)、西安高新技術産業開発区編『投資指南』(2005年) より。

(16) 西安市ハイテク産業開発区管理委員会資料。

(17) 同上。

(18) 同上。

(19)『中国対外経済貿易年鑑』各年版、『中国統計年鑑』各年版。なお、2004年全国の外国直接投資形態別割合は、契約件数では合弁企業26.5%、合作企業3.0%、独資企業70.3%であり、実行金額では同27.0%、5.1%、66.3%となっている。中国商務部資料。清家彰敏・馬淑萍編著『中国企業と経営』、角川学芸出版、2005年、37頁。

(20) 西安市ハイテク産業開発区管理委員会資料「西安市利用日本投資情況」。

(21) 2003年日本の対中直接投資業種別割合（契約件数）をみれば、製造業70.1%、サービス業28.1、農林牧漁業1.8%となっている。前掲『中国企業と経営』、42頁。