

**案件別事後評価：海外投融資事業 評価結果票 (2-6)**

外部評価者：深澤 哲 (株式会社 日本経済研究所)  
立脇 正義 (株式会社 日本経済研究所)  
内山 由紀子 (株式会社 日本経済研究所)

評価月：2010年6月

国名：	中国		
案件名：	中国における工業団地開発合弁事業（残高なし出融資案件）		
出融資承諾日：	1992年10月	出融資承諾額：	出資金額：650百万円 融資金額：4,550百万円
出融資実行年（初回）：	1993年	出融資実行額：	出資金額：650百万円 融資金額：4,550百万円
JICAの出融資先：	日本側投資会社（株主構成：JICA、その他本邦企業16社）		
現地の事業会社：	現地工業団地開発合弁会社（株主構成：日本側投資会社、現地市政府出資会社）		
事業目的：	国際的な水準の工業団地を造成・分譲する中国初の大規模な工業団地開発のモデル事業として、経済技術開発区に於いて工業団地を造成・分譲することによって、日本企業を初めとする外資企業の誘致を図り、もって日中経済交流促進に寄与する。		

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
妥当性：	<p>(1)開発政策との整合性</p> <p>1)対外開放政策 中国政府は、近代化を達成すべく、1978年に定められた対外開放政策に基づき、80年以降、段階的に経済特区（5都市）、沿海開放都市（該当地域を含む14都市）、沿海経済開放区（7地区）を指定し、対外開放地区に先進技術の導入を伴う外国企業投資の促進、輸出指向型経済の発展、外貨獲得、先進技術導入等を目指した基盤整備、投資環境整備を積極的に推進してきた。</p> <p>2)5ヵ年計画 中国政府は、第8次5ヵ年計画（1991-1995）において、改革・開放路線の推進、経済成長方式の転換（高投入・低産出の非効率的な粗放型経済成長方式を低投入・高産出の集約型経済成長方式に転換しようという考え）を目標とした。</p>	<p>(1)開発政策との整合性</p> <p>1)対外開放政策 2010年3月、温家宝総理により、中国は対外開放の方針を堅持し、また外資企業の操業環境整備に尽力する旨言明された。</p> <p>2)5ヵ年計画 現在実施中の第11次5ヵ年計画(2006-10)の重点目標は、経済構造調整と成長方式の転換の加速である。これは、産業構造の最適化及び資源節約、環境保全を踏まえながら発展を目指すものであり、具体的には、社会主義型市場経済体制を推進し、工業構造の最適化とグレードアップの推進により、規模の大きい工業から</p>	<p>1)対外開放政策 計画時および実績時において、本事業は中国の対外開放政策との整合性が認められる。</p> <p>2)5ヵ年計画 計画時および実績時において、本事業は産業・工業構造の最適化並びに高付加価値化を通じた経済成長方式の転換を志向する中国の5ヵ年計画との整合性が認められる。</p>

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
	<p>(2)開発ニーズとの整合性</p> <p>該当地域は、計画経済体制下では、中国を代表する重工業地帯であったため、設備の老朽化や国有企業改革の遅れといった経済構造を民間資本や外資の導入により調整し、市場メカニズムに適応した近代的企業に改革、新型産業基地へ改造することで、中国全体の成長に寄与することが期待されていた。このため、該当地域は、1980年代中頃から、道路や電力等のインフラ整備や法制度・投資環境整備等を通じ、外国企業（特に日本企業）をターゲットに据えた直接投資誘致戦略を推進した。かかる背景のもと、日系企業を中心とした外国企業の具体的な立地を推進するために、工業団地建設へのニーズが高まった。</p>	<p>実力をもつ工業への転換を促すものである。</p> <p>(2)開発ニーズとの整合性</p> <p>該当地域は 1984 年以降、市長の積極的なイニシアチブの下、経済技術開発区への外資の進出が本格化した。現在は、同地域には、経済技術開発区に加え、保税区、ハイテクパーク、輸出加工区、ソフトウェアパーク等が設置され、国内並びに外資系企業を積極的に誘致した。この結果、同地域は重厚長大産業都市から、外国企業中心の輸出生産拠点となった。</p> <p>なお、該当地域も、第9次5カ年計画において、対外開放政策を重要政策と定めた。2003年に発表された市総合発展計画（～2020年）では、近代的・高度な産業構造の形成を目指すことを定め、また2004年2月には、市の工業基地振興計画綱要を発表した。</p>	<p>計画時および実績時において、本事業は該当地域の諸計画と整合性が認められる。</p>
	<p>(3)日本の政策との整合性</p> <p>1992年に発表された政府開発援助大綱(旧ODA大綱)の基本理念には、開発途上国の自助努力を基礎とした「経済社会基盤及び基礎生活分野の整備等、最終的には健全な経済発展を実現すること」が掲げられている。また重点分野としては、経済社会開発の重要な基礎条件であるインフラストラクチャーの整備への支援が重視されることとなった。</p> <p>なお、本事業は、88年竹下総理訪中の際、李鵬首相から対中企業進出支援を目的に、該当地域の工業団地建設に対する協力要請があったことを背景に具体化した日中国交正常化20周年記念事業であり、日中投資促進機構が推進した特定地域開発協力プロジェクト第1号案件である。</p>		<p>日本の協力は中国の経済的発展に長期的・継続的に貢献してきたといえ、本事業もその一環を担うインフラ整備の一つである。</p> <p>以上より、計画当時における日本の援助政策との整合性が認められる。</p>
	<p>(4)投融資スキームの妥当性</p> <p>&lt;出資&gt;</p> <p>事業計画当時、本事業は以下の通り JICA の出資条件を概ね満たしている。</p> <p>①事業出資者（参考資料③ご参照）</p> <p>1)日本側企業2社以上の出資：該当</p> <p>2)日本側以外1社以上の出資：該当</p> <p>3)中核企業の存在：該当</p> <p>②出資方法（参考資料②ご参照）</p>	<p>(4)投融資スキームの妥当性</p> <p>事業実施中、また償却時点において、左記の要件②2)は満たさなかったものの、左記の計画時での前提に変更はなく、本案件は JICA の出融資の要件条件を概ね満たしていた。</p> <p>なお、JICA は、日本側投資会社に対し、投資・融資スキームの双方を提供したことから、日本側投資会社の株主かつ債権者という立場を取るようになった。このため、1995年に日本側投資会社から繰上弁済が二度要</p>	<p>株主と債権者は立場が異なるため、JICA が両者の性格を並存することは、必ずしも好ましいことではない。なお、金融機関が企業の債権者及び株主になることは一般的ではなく、かかる場合も利益相反の事態を避けるために、投資・融資ポジションにつき、別部署で管理をする等の対応が取られるのが通常である。また、本件のように、経済協力性の高い案件に対し、日本政府のコミットメントを示すために、JICA が投融資を並存せざるを得なくなったとしても、内部で投</p>

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
	<p>1)日本側投資会社経由の間接方式：該当  2)JICA 出資比率は日本側投資会社の 50%以下：該当  3)JICA 出資比率は現地会社出融資総額の 25%以下：該当せず  4)JICA 出資額は 50 億円以下：該当  ③相手国政府の要請  1)相手国政府の要請または歓迎の意志表示：該当  ④事業内容  1)当該事業実施が相手国の産業開発に寄与し、その経済発展に貢献：該当  2)日本と相手国との関係緊密化にとって重要で、経済交流促進に貢献し、または国際協調による国際交流の促進に寄与：該当  3)出資対象外事業（国際紛争に関係、環境対策が不適切、日本の輸出振興が目的との国際的批判を受ける可能性があるもの）：該当せず  ⑤事業達成の見込み：該当</p> <p>本事業は収益性が低く、経済動向等の外部要因により収益性が大きく影響されるため、リスクや金融コストを抑えるために、当初より資本金をある程度確保する必要がある。本事業が日中経済協力案件であることを考慮すると、当時の出資基準（25%）を超え、日本側投資会社の投資金額の 50%（現地会社資本金総額の 40%に相当）相当分の出資を行うのも止むを得なかったと考えられる。</p> <p>（注）本項目では、1990 年に作成された中小型出融資の基準を用いて評価している。</p> <p>&lt;融資&gt;  本事業は 10 年間で工業団地を分譲し、その収入を主な収益源とする、償還を前提としたビジネスモデルとなっているため、外部資金調達のうち、融資のウエイトが高いことは妥当と判断される。なお、JICA 融資は、全体の 70%であり、返済期間を 10 年としているが、これは、各民間銀行の中国向け融資枠がタイトであるため、量的補完を実施すること、また、融資期間も民間では最長 7 年であるところを 10 年とし、1 回あたり</p>	<p>請された際、JICA は株主・債権者双方の立場から繰上弁済に対応する必要が生じた。その結果、一度目は債権者として、繰上償還を認めず、償還予定資金の担保設定を日本側投資会社に課すという対応を行った。半年後、二度目に同じ問題が発生した場合、JICA は株主の立場から、繰上げ償還を承認することとなった（コラムご参照）。しかしながら、JICA としては本件では大口出資者であった一方、債権については保証が確保されていたため、出資者として行動するインセンティブが債権者としてのインセンティブより強く、かかる前提で行動した。</p>	<p>資・融資担当の部署を別にする等、適切な体制を構築する必要があると考えられる。</p> <p>以上より、JICA 内部の実施・運用体制については検討する必要があると考えられるものの、投融資スキームの妥当性は概ね認められると考えられる。</p>

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果																														
	<p>の元本返済額を減少する効果があり、合弁会社の資金繰りを円滑にするものである。</p> <p>なお、JBIC借入を利用すると、金利負担が大きく、資金繰りに問題が発生することが予見されていること、販売価格が予定よりも下回った場合、累積解消が不可能となることから、プロジェクトの成立が困難となるため、JICA融資の利用が適当である。</p> <p>（注）本項目では、1990年に作成された中小型出融資の基準を参考にしている。</p>																																
効率性：	<p>(1) アウトプット 該当地域経済技術開発区の第2期工区A地区</p> <p>(2) インプット ①事業費 総事業費：81,733千ドル</p> <p>②期間 1992年10月～1993年11月（13ヶ月）</p>	<p>(1) アウトプット 詳細データなし。</p> <p>(2) インプット ①事業費 詳細データなし。</p> <p>②期間 詳細データなし</p>	<p>以上より、本事業の実施は、中国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、投融資スキームの活用意義も認められるため、妥当性は高い。</p> <p>資料不足のため評価できず。</p> <p>①事業費 資料不足のため評価できず。</p> <p>②期間 資料不足のため評価できず。</p> <p>資料不足のため評価できず。</p>																														
有効性：	<p>(1) 定量的効果 ① 運用・効果指標 1) 分譲面積（予定） 2002年10月までに、工業団地分譲地を完売する。</p> <p>分譲計画は以下の通り。</p> <table border="1" data-bbox="286 1129 851 1406"> <thead> <tr> <th>（年度）</th> <th>93</th> <th>94</th> <th>95</th> <th>96</th> <th>97</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>販売面積（ha）</td> <td>9.25</td> <td>18.50</td> <td>27.75</td> <td>37.00</td> <td>37.00</td> </tr> <tr> <td>販売割合（%）</td> <td>5.0</td> <td>10.0</td> <td>15.0</td> <td>20.0</td> <td>20.0</td> </tr> <tr> <th>（年度）</th> <th>98</th> <th>99</th> <th>00</th> <th>01</th> <th>02</th> </tr> <tr> <td>販売面積（ha）</td> <td>18.50</td> <td>9.25</td> <td>9.25</td> <td>9.25</td> <td>9.25</td> </tr> </tbody> </table>	（年度）	93	94	95	96	97	販売面積（ha）	9.25	18.50	27.75	37.00	37.00	販売割合（%）	5.0	10.0	15.0	20.0	20.0	（年度）	98	99	00	01	02	販売面積（ha）	18.50	9.25	9.25	9.25	9.25	<p>(1) 定量的効果 ① 運用・効果指標 1) 分譲面積（実績） 合弁契約上の販売期限（2002年10月末）前の2002年6月に分譲地を完売。</p>	<p>① 運用・効果指標 分譲地の販売については、当初計画よりも早い時期に完売となったことから、当初目的は達成された。</p>
（年度）	93	94	95	96	97																												
販売面積（ha）	9.25	18.50	27.75	37.00	37.00																												
販売割合（%）	5.0	10.0	15.0	20.0	20.0																												
（年度）	98	99	00	01	02																												
販売面積（ha）	18.50	9.25	9.25	9.25	9.25																												

項目	事業計画 (1992年)						事業実績	評価結果						
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="282 169 427 236">販売割合 (%)</td> <td data-bbox="427 169 510 236">10.0</td> <td data-bbox="510 169 593 236">5.0</td> <td data-bbox="593 169 676 236">5.0</td> <td data-bbox="676 169 759 236">5.0</td> <td data-bbox="759 169 842 236">5.0</td> </tr> </table>						販売割合 (%)	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0	<p>2) 外資企業の誘致  入居企業 77 社 (うち、日系企業は 63 社。外資入居企業の総数や分譲面積に占める外資企業の割合についてはデータなし)。</p>	<p>2) 外資企業の誘致  日系企業数は、全体の 81.8% と、非常に高い割合を占めている。このことから、入居企業の多数が外資企業であるといえ、当初想定された効果を発現している。</p>
	販売割合 (%)	10.0	5.0	5.0	5.0	5.0								
	<p>②事業の収益性  <b>IRR 10.5%</b>  前提条件  1)分譲価格：販売1年目を 56.6 ドル (300 元) /㎡、94 年以降年率 5% 上昇  2)分譲予定は上記①運用・効果指標の 1)分譲面積 (予定) グラフを参照</p>						<p>②事業の収益性  以下の理由により、計算不可能のため、実施せず。  ・銀行からの借入や返済猶予の条件が不明</p>	<p>1996 年以降の販売不振、販売促進のための分譲価格引き下げが理由で、工業団地販売により当初想定した収益レベルを達成することが出来なかった。このため、IRR は、当初計画値を大幅に下回ることが想定される。</p>						
	<p>(2) 定性的効果  特になし。</p>						<p>(2) 定性的効果  特になし。</p>	<p>(2) 定性的効果  特になし。</p>						
							<p>以上より、本事業の実施により一定の効果発現が見られ、有効性は中程度である。</p>							
<p>インパクト  (有効性の評価を含む)</p>	<p>(1)インパクト (想定されたインパクト)  1)日中経済交流の促進  本事業の実施は、直接的には日中合弁の工業団地建設を支援するものであるが、工業団地には日系企業の誘致も多数見込まれることから、日本から中国への投資増大、貿易の増大等、日中経済・技術交流の促進効果が見込まれる。</p> <p>2) 雇用創出効果  工業団地内への立地企業の新規雇用者として、20,287 名を想定。</p>						<p>(1)インパクト (想定されたインパクト)  1)日中経済交流の促進  該当地域の貿易相手先は、日本が圧倒的シェアを占めている (2003 年時点で輸出・輸入額に占める日本の比重は夫々 40% 超、39%)。 (出所：日本貿易振興機構 2005)。以上より、日本企業による該当地域の輸出生産拠点化が進んでおり、また、詳細なデータはないものの、本工業団地に入居する日系企業 63 社の活動は、該当地域における日本への輸出入へ大きく寄与していると推察できる。</p> <p>2) 雇用創出効果  該当データがないものの、工業団地は完売し、77 社が入居したことにより、一定の雇用創出効果があったことが想定される。</p>	<p>1)日中経済交流の促進  当初計画された効果を発現したと考えられる。</p> <p>2) 雇用創出効果  当初計画された効果を発現したと考えられる。</p>						

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
	<p>(2) その他正負のインパクト</p> <p>①自然環境へのインパクト</p> <p>1) 本件工業団地開発に係る環境配慮 工業団地造成にあたり、公害や大気汚染を引き起こすような事業・インフラ整備が予定されていないことから、開発区環境保護弁工室により、本工業団地の環境評価について問題ないと判断されている。</p> <p>2) 工業団地の企業進出に係る環境配慮 本事業の実施にあたり、環境保全法に基づき、環境区環境保護弁工室によって、各企業の設備及びその運営の環境面での妥当性の確認、検査、環境モニタリング、進出企業への指導を実施する予定。</p> <p>②住民移転・用地取得 本事業の開発により必要となる370戸・約1500人の立ち退きは、中国側（開発区管理委員会）が同国の補償制度に基づき農地買い上げ・新居の手当て・立退者への開発区内での就職保証等を実施した結果、1989年6月には立ち退きが完了した。</p> <p>③その他正負のインパクト 確認できる資料からは、問題は特に想定されていない。</p>	<p>(2) その他正負のインパクト</p> <p>①自然環境へのインパクト 確認できる資料からは、問題は特に報告されていない。</p> <p>②住民移転・用地取得 確認できる資料からは、問題は特に報告されていない。</p> <p>③その他正負のインパクト 確認できる資料からは、問題は特に報告されていない。</p>	<p>①自然環境へのインパクト 確認できる資料からは、問題は特に報告されていない。</p> <p>②住民移転・用地取得 確認できる資料からは、問題は特に報告されていない。</p> <p>③その他正負のインパクト 確認できる資料からは、問題は特に報告されていない。</p>
持続性：	<p>(1)運営維持管理の体制</p> <p>①現地事業会社概要 1992年、当工業団地の開発、分譲、団地の管理並びに団地内企業向けコンサルティングサービス、従業員のトレーニング等を実施する目的で、現地市政府の出資会社（現地市政府の出資割合：100%）と日本側投資会社が夫々20%、80%を出資し、現地事業会社を設立した。（なお、現地市政府の出資会社による出資内容は、工業団地内幹線道路の現物出資）。経営期間は15年を予定。</p> <p>②現地事業会社の組織体制 総務部門（人事・総務・財務）3名、管理部門（施設管理、従業員トレーニング）4名、開発・販売部門（建設・施工管理・分譲活動等）9名、役員その他4名、</p>	<p>(1)運営維持管理の体制</p> <p>①出資体制の変更 現地事業会社の中国側の出資窓口は、現地市政府の100%出資会社であった（2004年に中国側の出資窓口が変更となったが、新会社も管理委員会の傘下であり、当変更による現地事業会社の中国政府側の体制変更は認められなかった。</p> <p>②中国側・日本側出資会社のサポート 販売不振期には、中国側の出資者である現地市政府と、日本側投資会社から、以下の通り積極的な支援が実施された。</p> <p>1)中国側出資者（現地政府市）：各種経営支援（詳細は(3)運営維持管理の財務参照）</p> <p>2)日本側投資会社：本工業団地の日本企業への販売</p>	<p>運営維持管理の体制については、持続性があったものと評価できる。その理由は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業実施中、中国側の出資窓口が変更になったものの、実際の運営体制への影響はなかった。</li> <li>・販売低迷期に、中国側・日本側出資者側から積極的な営業支援が実施され、持続性に貢献した。</li> <li>・更には、当初計画された事業内容に加え、入居企業の操業環境の向上のためのサービスが提供され、工業団地運営の安定化に貢献したことも評価できる。</li> </ul>

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
	<p>合計 20 名程度を想定。</p> <p>③現地事業会社の工業団地運営維持管理事業  1)入居企業に対する日常一般のサービス  インフラ管理、各種トラブル処理、建設会社の斡旋、  宿舍の斡旋、従業員の斡旋等  2)各種代行業務  会社申請・登記・保険・運輸・通関等  3)生産・生活関連の支援産業の誘致  物流センター、金属加工業、メッキ工業、外国人アパ  ート、ホテル等  4)研修センター運営  中国人幹部要請、日本語研修</p>	<p>促進を積極的に展開。また、株主また債権者である  JICA は、1999 年 3 月、当工業団地開発合弁事業にか  かわる援助効果促進調査を実施した。</p> <p>③経営期間  現地事業会社は、2002 年 6 月に工業団地を完売後、当  初契約通り体制を大幅に縮小し、契約に基づき、入居  企業へのアフターケアを本事業の合弁満了期間（2007  年 10 月）まで実施した。なお、清算作業の終了（解  散登記が完了）は 2008 年 10 月となった。</p> <p>④組織体制  関連情報がないため確認できず。</p> <p>⑤事業内容  現地事業会社の入居企業への提供サービスは、当初想  定されていたソフトサービスに加え、現地市当局に対  するクレーム仲介や、入居企業間トラブル解決などの  無償実施等、公共性の高いものであった。</p>	
	<p>(2)運営維持管理の技術  本工業団地の造成・開発工事は、既に 1 期地区の造成・  開発を行った実績のある中国側建設会社（城区建設公  司：経済技術開発区管理委員会（現地市政府 100%出  資の子会社）が担当し、92 年 10 月より約 1 年間で工  事を実施予定。また日本工営（株）が、工事の詳細設  計を含め本件工事に係るアドバイスを実施予定であ  り、特段の懸念はない。</p> <p>工業団地竣工後の維持管理は現地事業会社が実施。  日本企業への分譲には、本側中核 5 社を中心に日本の  民間株主等が協力して斡旋することになっており、ま  たその他のソフトサービスについては、当社に相応の  体制を整えており、実施への特段の懸念はない。</p>	<p>(2)運営維持管理の技術  関連情報がないため、評価不可能。</p>	<p>事業実績につき確認できないため、評価不可能。</p>
	<p>(3)運営維持管理の財務  ①現地事業会社運営管理の財源は、土地売上高（1992  年の販売価格 56.6 ドル（300 元）／㎡とし、翌年以降  年率 5%上昇すると仮定）と、管理費（0.31 ドル／㎡、  毎年徴収）。</p>	<p>(3)運営維持管理の財務  操業開始直後は、想定を上回るペースで土地分譲が進  んだものの、1996 年 4 月の中国の外貨導入政策変更（輸  入設備・原材料関税免税措置の撤廃）、日本の景気低  迷、アジア金融危機発生等による内外経済環境の悪化</p>	<p>運営維持管理について、財務的には持続性は認められ  ない。その理由は以下の通り。  ・工業団地販売不振により、分譲価格を大幅に引下げ、  不採算価格で販売したことにより、想定された収益を</p>

項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果																														
	<p>②操業4年目に期間損益の黒字、5年目には累積損失が解消予定。</p>	<p>により、1996年から2000年まで分譲が停滞した。その結果、現地事業会社は販売促進を目的に分譲価格を大幅に引き下げ、不採算価格で販売せざるを得ない状況となった（分譲価格詳細は以下の通り）。</p> <p>分譲価格の推移</p> <table border="1" data-bbox="887 363 1447 608"> <thead> <tr> <th>(年)</th> <th>93</th> <th>94</th> <th>95</th> <th>96</th> <th>97</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>単価 (m<sup>2</sup>/円)</td> <td>8,500</td> <td>8,500</td> <td>8,500</td> <td>7,773</td> <td>7,083</td> </tr> <tr> <td>(US\$換算)</td> <td>75.9</td> <td>85.1</td> <td>82.6</td> <td>67.0</td> <td>54.4</td> </tr> <tr> <th>(年)</th> <th>98</th> <th>99</th> <th>00</th> <th>01</th> <th>02</th> </tr> <tr> <td>単価 (m<sup>2</sup>/US\$)</td> <td>42</td> <td>41</td> <td>42</td> <td>40</td> <td>42</td> </tr> </tbody> </table> <p>2000年から2002年までは、分譲が順調に進んだ結果、土地販売額・市からの補助金（以下参照）受取額が増加したことで、当期利益を計上した。しかしながら、分譲価格が当初想定価格とは大幅に乖離するものであったこと、2002年の工業団地分譲完了後の収入源は、現地市政府（経済技術開発区管理委員会）からの企業誘致業務に係る業務委託収入のみであったことから、設立当初から解散年まで累積赤字が解消することはなかった。</p> <p>市の支援策 96年以降、工業団地の販売不振に対処するため、現地市政府による積極的な支援策が実施された。詳細は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・土地補助金支給（10US\$/m<sup>2</sup>。販売価格下落の損失を補填するためのもの。土地販売時に支給）。</li> <li>・市による販売用地6ha（約4億円）の買取。1997年10月に、同年11月末の融資返済資金に充当するため）</li> <li>・現地事業会社運営経費支給（土地未販売面積に基づき、土地補助金の先払い支給を実施）</li> <li>・返済猶予時の利払いコスト負担実施</li> </ul>	(年)	93	94	95	96	97	単価 (m <sup>2</sup> /円)	8,500	8,500	8,500	7,773	7,083	(US\$換算)	75.9	85.1	82.6	67.0	54.4	(年)	98	99	00	01	02	単価 (m <sup>2</sup> /US\$)	42	41	42	40	42	<p>確保することが不可能となり、事業解散時まで、累積損失は解消しなかった。</p>
(年)	93	94	95	96	97																												
単価 (m <sup>2</sup> /円)	8,500	8,500	8,500	7,773	7,083																												
(US\$換算)	75.9	85.1	82.6	67.0	54.4																												
(年)	98	99	00	01	02																												
単価 (m <sup>2</sup> /US\$)	42	41	42	40	42																												
			<p>以上より、償却前の時点における本事業の維持管理は、財務状況に重大な問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は低かった。</p>																														



項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
JICAの収支：	<p>JICA 出資額：650 百万円（出資比率：40.6%）  JICA 融資額：4550 百万円（総融資額の 70%）  条件：  貸出金利：年利 4%  融資期間：10 年（うち据置期間 3 年）  返済期日：2002 年 6 月</p> <p>想定 IRR: 設定なし。</p>	<p>日本側投資会社の主な収入源は、現地事業会社からの配当と、現地事業会社が行う企業誘致業務の支援の対価として受け取る委託料収入となっており、工業団地分譲完了後、日本側投資会社の営業収益は委託料収入のみであった。このため、日本側投資会社は、解散時まで累積損失が解消されなかった。</p> <p>&lt;出資&gt;  IRR: -2.49%（出資分）  （ネット損益 -277 百万円）  配当受取実績なし。</p> <p>有償減資：  現地事業会社は、工業団地の分譲完了に伴い、2005 年 4 月に 1,125 百万円の有償減資を実施（日本側投資会社回収額：900 百万円、減資後の現地事業会社資本金：500 百万円、うち日本側投資会社出資額は 400 百万円。議決権比率は変わらず）。減資にあたり、減資後の現地事業会社の偶発債務について親会社の保証差入（子会社解散までの資金保全）が求められたため、合弁期間完了をもって同資金が株主に分配された（残余資産受取日：2009 年 1 月 27 日、(総額：1,042 百万円 0 円、一株当たり 33 千円、JICA 受取額は 423 百万円)。</p> <p>&lt;融資&gt;  IRR：2.0%  完済期日：2002 年 6 月  なお、以下の条件変更あり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・繰上弁済：1995 年（詳細はその他「コラム等」参照）</li> <li>・返済猶予</li> </ul> <p>1998 年 6 月と 2007 年 7 月、現地事業会社販売不振に起因する日本側投資会社資金ショートのため、ともに 2 年間の元本返済猶予を実施</p>	<p>計画時に想定した収支は確保できなかった。</p> <p>①出資分  日本側投資会社の累積損失が解消されず、全期にわたり配当が実施されなかったこと、出資資本の毀損が起こったことから、IRR はマイナスとなった。</p> <p>②融資分  返済猶予、繰上弁済を実施したことから、想定償還スケジュールと返済実績は大きく乖離し、その結果、IRR は 2.0%まで低下した。</p>
アテシヨナリティ：	<p>【項目別評価】  ①財務的リスク軽減策：該当  ②非財務的リスク軽減策：該当</p>	<p>【項目別評価】  同左。</p>	<p>以上より、本事業により JICA は損失があった。</p>

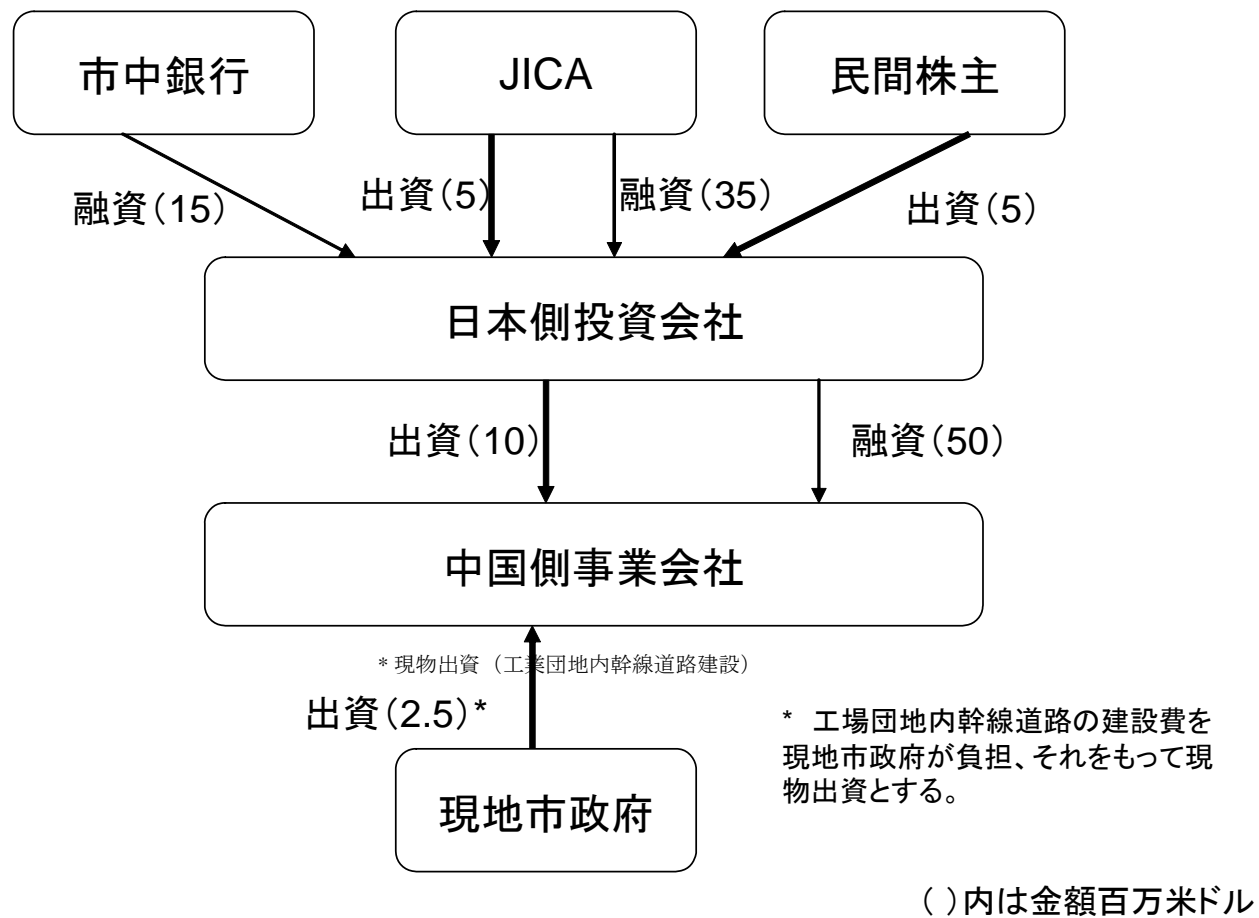
項目	事業計画（1992年）	事業実績	評価結果
	<p>③開発効果の向上：該当 ④民間資金の動員：該当 ⑤環境社会配慮の担保：該当</p> <p>特記事項： ①②③④日中経済交流促進、多数の本邦メーカーの進出に貢献する本事業は、事業収益性及びカントリーリスクの双方の観点から、民間資金のみでの事業実施は困難であると判断されること、また、外資導入による工業団地開発の第1号案件という日中協力事業としての性格を有することを鑑みると、JICAの出融資によるカントリーリスクの補完・民間資本導入の呼び水効果が必要不可欠と判断される。</p>	<p>特記事項： ①②③本事業は、中国初の国際的な水準の工業団地を造成・分譲する大規模工業団地の開発モデル事業として、JICAの出融資スキームが利用され、事業が確実に実施された結果、日中経済交流の促進、多数の日本企業の対中進出に貢献した。なお、本事業実施により日本の資金と運営ノウハウを活用して工業団地を整備する方式は該当市の名前を冠した方式と呼ばれ、蘇州シンガポール団地など、中国内各地で、他の工業団地開発の参考にされ、モデルケースとして少なからぬ貢献をしたと考えられる。 ②また、本工業団地の分譲期間に中国政府が輸入設備等に対する関税の免税措置を撤廃したことにより分譲が落ち込んだ際、株主である JICA より、同政策の見直しまたは当工業団地への配慮につき、首相や関係政府機関のトップレベルに積極的に働きかけたことも関係し、98年には上記関税措置を復活させることが出来たと考えられる。</p>	<p>特記事項： ①②④日本が支援する初めての大規模工業団地事業である本事業は、JICA 出融資がなければ当初計画時のフィービリティを確保することが出来なかった。以上より、本事業の円滑な実施・運営は、JICA の投融資スキームなしには不可能であったと考えられる。</p> <p>以上より、計画時及び実績ともに本事業を JICA が支援することによるアディショナルリティは高い。</p>
JICA への提言	特になし。		
JICA への教訓	<p>・相手国政府からのバックアップの重要性 本事業の推進に際し、中国政府は、本事業の政治・経済的な重要性を考慮し、法人税等税制面での優遇、減資の許可、自己資本比率規制の緩和、用地取得代金の支払いスケジュールの3年間に亘る延べ払い許容に加え、当時外資系企業体に禁止されていた不動産事業運営に関する規制を例外的に取り払い、工業団地管理会社による土地分譲管理を可能とするなど、様々な優遇措置を提供した。また、日系製造業誘致政策に非常に熱心であった現地市政府も、現地事業会社への現物出資の実施や、現地事業会社運営に対する各種補助金の提供など、本事業を全面的にバックアップした。このように、本事業実施には、中国政府・現地市政府の各種支援が不可欠であったこと考慮すると、JICA は、今後同種の案件を実施する場合にも、案件形成時から相手国政府機関（中央・地方）と十分に協議の上、案件の円滑な推進のために、同機関からの政策的・金融的なコミットメントを確認した上で、総合的なバックアップを取り付けることが望まれる。</p> <p>・JICA の投融資事業に対する運営体制の構築 株主と債権者は立場が異なるため、JICA が両者の性格を並存することは必ずしも好ましいことではないところ、本件では特段問題とはなっていないものの、内部で投資・融資担当の部署を別にする等、より適切な体制を構築する余地もあったと考えられる。</p>		
その他（コラム等）	<p>・JETRO は通常の進出日本企業の操業支援に加え、現地市政府にて94年から毎年逆見本市を実施、進出日本企業の部品・原材料取引先発掘に貢献している。また、円借款により、港湾、上水道整備といった工業団地関連インフラも整備されており、日本政府関連機関により実施された事業が、当工業団地に立地する企業の操業環境に貢献している。</p>		

・ JICA の無償・技協連携プロジェクトである日中友好人材センターが、2006 年に完成した。当センターは、市政府、中国国家商務部、日本商工クラブの協力を得て、大学、高校などの卒業生や、日本企業の戦力となっている中国人を対象に、日本関連ビジネスに必要な実用的な日本語能力と、IT、工学、経営管理、生産管理など専門ビジネス能力・知識を兼ね備えた人材の育成を目指しているものである。

・ 繰上弁済

1995 年、当初計画値を下回るものの、分譲が進んだため日本側投資会社に余剰資金が発生した結果、同年 6 月に日本側投資会社より繰上弁済の申し入れがあった。市中銀行には一部繰上弁済が実施されたものの、JICA は販売計画を改訂した中期経営計画のフィージビリティ確認のため、日本側投資会社と協議の上、弁済の保留と、該当資金を定期預金として担保設定することで合意（金利負担は日本側投資会社持ち）。同年 12 月にも同様の理由で日本側投資会社より一部繰上弁済の申し入れがあった際に、JICA が民間主要株主と協議した結果、日本側投資会社は本事業を財務上フィージブルにするために、回収代金を早期に返済する必要があること、また、民間主要株主により、借入金の金利負担軽減を行うため、弁済保留を解除して金利負担を軽減する希望が出されたことから、JICA はこれを受け入れた。なお、本事業の日本側出資者は、商社・銀行・ゼネコンで構成されており、各社が置かれている操業環境も異なるものであったため、当件の対応につき、意見調整に時間を要した。

参考資料①：プロジェクト資金スキーム



参考資料②：プロジェクト出資構成

設立時

日本側投資会社

株式名	出資シェア
JICA	40.625%
本邦中核会社A社	29.875%
本邦出資会社B社	8.0%
本邦出資会社C社	3.0%
本邦出資会社D社	3.0%
本邦出資会社E社	3.0%
その他11社	12.5%
合計17社	100.0%

現地事業会社

株式名	出資シェア
日本側投資会社	80.0%
現地市政府出資会社*	20.0%
合計	100.0%

\*市政府の出資割合は100%

解散時（平成20年9月30日）

日本側投資会社

株式名	出資シェア
JICA	40.625%
本邦中核会社A社	29.375%
本邦出資会社B社	8.0%
本邦出資会社C社	4.0%
本邦出資会社D社	4.0%
本邦出資会社E社	3.0%
その他11社	11.0%
合計17社	100.0%

現地事業会社

株式名	出資シェア
日本側投資会社	80.0%
現地市政府出資会社*	20.0%
合計	100.0%

\*市政府の出資割合は100%