

●一司会（李春利 愛知大学経済学部）



それでは、公開シンポジウム第II部の自由討論と質疑応答に入らせていただきたいと思います。まず、質問される場合は、最初に、お名前とご所属を言ってから質問に入ってください。今日は特別に、中国とアメリカの研究者もお迎えしています。いずれの方も愛知大学 ICCS 経済研究会のメンバーです。外国の方も、ぜひディスカッションにご参加いただければ幸いです。

それでは、早速、内容に入らせていただきます。最初に、吉原先生に対する質問がいくつか来ています。吉原先生、よろしくをお願いします。

●一吉原英樹 質問をいただきありがとうございます。

愛知大学大学院、深津さんから、「内なる国際化」の具体的内容ということで質問が来ています。

「内なる国際化」というのは、定義的に言いますと、日本親会社の内部を国際化することです。もう少し内容的に言いますと、日本の親会社のなかで外国人が意思決定の過程に参加していること、あるいは参加できるようになっていることと考えています。

このような「内なる国際化」を実現するには、外国人の役員をつくる、あるいは、日本の親会社のなかの課長、部長など、管理職に外国人が登用することです。それから、日本のなかでおこなわれる外国人を交えた会議では必ず英語を使う、もしくは日本語と英語の両方を使うことです。あるいは、日本の親会社と海外子会社とのメール、

電話などのいろいろなコミュニケーションを、英語のみでできるようにすることだと思います。

もし何か、今の答えで不十分なことがありましたら合図してください。



●一司会 深津さん、何かございますか。深津さんは愛知大学大学院に社会人として入学しましたが、もしわたしの記憶が間違っていなければ、中国でも総経理をやっておられましたし、アメリカにも駐在された経験をお持ちの方だと思います。では、お願いします。

●一深津隆（愛知大学大学院・海外職業訓練協会）



深津です。この春、社会人学生を卒業して、今は、別のところで引き続き勉強させていただいております。

わたし自身も、20年くらい前から「内なる国際化」を意識してやってきました。具体的な中身がグローバルな企業で、ようやく実現され始めたという先生のご説明を非常に感銘深く聞いておりました。特に、役員レベルの意思決定の問題が1つと、管理職を含めた業績査定についての2つで

す。

グローバルな人の評価、育成、抜擢というものが、どのように「内なる本社の国際化」に反映されていくかということで、人の評価の問題も同時にくっつけなければいけないと痛感していましたので質問させていただきました。

●—吉原 ありがとうございます。1つだけ追加しますと、単なる「内なる国際化」だけではなく、国際経営マネジメントを1段階レベルアップしようというときの象徴的な事柄は、海外勤務経験者が社長になることだと思います。

次に、京都大学の上原さまからの質問で、模倣的革新能力は中国にあると考えますか、とあります。わたしは、答えは「イエス」だと思います。しかし、これだけでは、答えと質問がぴたりと合ったか自信がありませんので補足をしていただければと思います。

●—上原一慶（京都大学）

吉原先生だけではなく、あとの3人の方にも全部、関連してきます。

今日の議論のなかで、中国企業が外に出ていくときの背景として、非常に競争的な国内市場が大きな問題として提起されていました。貿易摩擦と低価格帯での競争です。その背景にあるのは、いわば模倣的技術を前提にして、そこから飛躍するような、創造的な技術革新が必ずしもできない中国というものを前提にして、それで外へ出て行くというのが、一般に共通の議論だったと思います。

その点で、吉原先生は「イエス」とお答えになるだろうと思ったのですが、ほかの3人の先生の議論と少し毛色が違うと思いますので、むしろ、吉原先生と、ほかの3人の先生方と、議論を戦わせるということで質問をしました。そういう趣旨で非常に簡単です。たぶん、こちらにも振られると思いました。

あとの3人の方が、外に出て行くときの背景として言われた創造的な技術革新能力を、むしろ、かなり否定的に言われていたと思います。そのあ



たり、どのようにお考えでしょうか。あるいは反論が、何かあるのかをお聞きしたいです。

●—吉原 少しでも、わたしが補足の回答をしたあと、どなたかにお願いしようと思います。

いやらしい言葉でカンニングという言い方をしましたが、模倣的革新というのは、当初は、まねをすることです。そして、まねをしたうえで、日本の場合では、日本の中のマーケット、顧客、あるいは生産の現場等に合うように一生懸命努力しているうちに、もともとあったものとは少しずつ違ってきて、気が付くと、オリジナル・イノベーション（original innovation）がかなり付加されて展開される。

これは当然ご存じだと思いますが、歴史的には、イギリスをまねしたドイツや、ヨーロッパをまねしたアメリカと、だいたい同じようになっていると思います。そのように、単なる模倣から、それに基づいて、やがて独自のイノベーションの部分が付加されて展開していくと考えています。

●—司会 後藤先生、何かありますか。

●—後藤康浩 模倣的革新能力というものも、技術を様々なステージに分けて考えなければいけないと思います。わたしなりの分け方の考えでは、科学との距離、いわゆるサイエンス・リンケージ（science linkage）で考えた場合に、科学的知見を、そのまま商品に落としていくような本当の純粋なイノベーションと、今、持っているそれぞれの企業のコア技術の漸進的発展があります。

例えば、自動車でレシプロエンジンの燃費を改

善していくといったものです。それが燃料電池車になれば、これはもう、ジェニユイン・イノベーション（genuine innovation）になるわけです。

もう1つは市場対応です。日本仕様の車を中国で売っても駄目なのです。例えば、中国人が好むような色や内装があるだろうという部分です。あとは、個別顧客に対するカスタマイズというものがあると思います。

そうすると、模倣的革新能力があるかどうかは、おそらく、今の中国は、市場対応だとか、顧客対応という部分での革新能力は非常に高いと思います。例えば、洗濯機をつくったときに、ハイアール（海爾集団）の有名なイモ洗い洗濯機などができるのです。これには、ある意味で革新能力があると思います。

では、燃料電池車ができるのかどうかになると、やはり、かなり厳しい。あるいは、コア技術のレシプロエンジンのところで実例を言えば、レシプロエンジンの燃費を持続的に改善していくことは、まだ極めて弱いだらうと思うのです。決して、できないとは思いませんが、依然として弱いと思います。

ただ、改善という部分についても、これから先の可能性は出てきますし、サイエンスに近いところのイノベーションについても、有人宇宙衛星を打ち上げられる国のサイエンスが弱いわけではないのです。今は、資源配分として、一般産業に優秀な人材を配置していないというだけで、民生のほうにどんどん人がまわってくれば、中国の製造業もサイエンスに近いところの部分で、イノベーションは出せるのではないかと考えています。

ただそれが、国の仕組みとして、今はそうっていないというのが、わたしの解釈です。

●一司会 この問題については、おそらく中川先生も、特に「第11次5カ年計画」や「シュンペータ・モデル」など、ご意見があるかと思しますので、よろしくお願いします。

●一中川涼司 この点については、聯想型のモデルと、華為（Huawei）のモデルとの差を考える必要があると思います。

聯想型の場合は、世界のPC生産の国際分業、モジュラー化を前提にしたうえで、その標準にのっとったかたちで、マーケティング・オリエンテッドにやるというモデルだったと思います。このやり方は、それほど技術に金をかけなくても、容易にキャッチアップできる利点がありました。ガーシェンクロンのモデルは、本来は追いつくだけではなくて、その過程で学習をするわけです。学習をするから、追いつくだけでなくさらに追い越すということも考えられたわけです。けれども、今のようにモジュラー化すると学習しなくてもコア技術をブラックボックスのまま使ってキャッチアップできてしまうわけです。したがって、かつてのガーシェンクロンのモデルとは似て異なる形のキャッチアップモデルになっており、それを私は固定化されたガーシェンクロンモデルと呼んでいるわけです。このかたちでずっとやると、やはり技術力は付いていかないのです。

それに対して、華為の場合はどうだったのかというと、技術移転をきちんとすることを条件に合弁企業を探しました。なかなか企業が見つからな

かったのですが、ベルギーのベル社と提携して、技術移転をさせながら電子交換機をつくっていくかたちにしました。交換機の技術についてはカスタマイズされた領域が多いので、その領域で技術の改善を進め技術水準を上げていきました。





華為は今では高い技術水準でもって世界各地で市場を獲得しています。

世界的なモジュラー化のなかで安易な私たちのキャッチアップ型をやって、それにずっと浸っているままでは結局ユーザーはついていけないだろうと思います。そこで、質的な転換をして、少し苦しいけれども、以前のやり方とは少し違ったやり方で自主開発をやっていくかたちにしていかないといけないだろうと、わたしは思っています。

そういった場合に、科学技術部（省）のやり方にも少し問題があります。科学技術部が何のために技術開発するのかという理由としてしきりに強調するのは、外国企業に対する特許料支払が節約できるということです。しかしそれでは駄目だと思うのです。そうではなくて、むしろ、ソニーのウォークマンのように新しい地平を拓くのだ、新しい製品コンセプトを出すのだとかたちで技術者を鼓舞して企業を駆り立ててほしいというのが、中国の科学技術部に対する要望です。

●—吉原 次に愛知大学の名和聖高さん（国際コミュニケーション学部）という方から2ついただいています。時間の関係もありますので、第一番に限定させていただきます。

その質問は、次のものです。中国企業による資源獲得型、販路拡大型 FDI（外国直接投資）は、国家政策としての ODA（政府開発援助）と連携するかたちで実施されるケースが少なくありませんが、威風堂々の資本主義精神は、どのように実現されることが期待されるのでしょうか。

この分野は、日本の企業の場合も、発展途上国で ODA 関連の海外事業で、威風堂々ではない、いろいろな問題含みのことがたくさんありました。昔は、そういうことも大目に見られたのですが、しだいに、コンプライアンス（compliance：法令遵守）、あるいは企業倫理がアメリカ、ヨーロッパ、特にアメリカを中心に強く言われ始めました。

中国企業としても、今後、ODA 関連でいろいろな国で事業をするときには、コンプライアンスとか企業倫理は重要です。まさに、どこに出しても恥ずかしくないという中国的経営、この『市場烈々』（董明珠著）はそういう経営の具体例です。公明正大を強調したやり方をするのは結局は得であると思います。長期の企業成長にもなると思います。

言い方を換えますと、<sup>わいろ</sup>賄賂であるとか、特定の政治家との癒着が非常に起こりやすい分野ですが、今は、以前よりもはるかに厳しいペナルティーを科されますので、注意が必要だと思います。

●—司会 それでは次に、後藤先生にいきたいと思います。後藤先生、どうぞ自分で質問を選んでください。

●—後藤 先ほどの中国企業の成長パターンと日本企業の成長パターンが違うという2つの図について、いくつか共通したご質問をいただいています。中京大学の王建国先生と、上智大学の Lu Ding 先生と、ご所属は書いてありませんが、呉方明さんからも質問をいただいています。

要するに、その成長パターンが違うのはなぜかということについて、ここは重要なことだと思いますので、少し時間がかかるかもしれませんがご説明したいと思います。

中国の製造業にとって非常に不幸だったのは、2001年に WTO（世界貿易機関）に加盟してしまったことです。

戦後、日本は、資本自由化の波に対して、時間をかけて市場を開放していく道を取ることができ

ました。市場開放は製造業にとって厳しい荒波だったにせよ、日本の製造業の場合は長い時間を確保できたわけです。独自技術を開発し、一定の市場シェアを獲得し、グローバル・マーケットで戦えるだけの体力を蓄え、技術を磨く時間的余裕がありました。

日本の旧通産省の政策も、まさにそれを目指し、日本に入ってくるものに対しては、非関税障壁をしっかりと設けました。これは国際的な批判の対象になったわけですが、日本の国内産業を維持、発展するためには、非関税障壁とか、さまざまなブロックをつくる必要があります。効果があったと思います。

それに対して中国政府は、あまり中国の製造業のことを考えていないようにみえます。人民元の問題についても、人民元が、つい先日、一時、1ドル7元台に突入しました。これは、中国にある外資系企業にとっては、それなりに問題ではありますが、深刻な経営問題にはならないと思います。しかし、中国の地場の企業で、輸出している企業にとっては、人民元の切り上げはわずかであっても大きな負担になっていると思います。

それは、造船、繊維産業、家電だとか、あるいは鉄鋼だとかを見れば、明らかに収益に大きく影響しているわけです。わずか、2.1パーセントとか、その後のわずかな、1パーセントくらいの切り上げであっても、直接的にそれぞれの製造業の粗利益を削ってしまっているのです。もともと、薄い利幅の商売しかしていない中国の民族系製造業の輸出の粗利益を切り上げで2パーセント、3パーセント削れば、これは非常に厳しいことになるだろうことは容易に想像できます。

ですから、成長パターンが異なってしまったの

は、1つにはグローバリゼーションとか、市場の自由化という外部環境があまりに違うということです。日本が成長を遂げた時代と、中国が成長しようとしている時代とはグローバル環境が根本的に違うということです。

もう1つは、企業の社風、企業風土の違いにあると思います。端的に言えば雇用制度で、日本は長期安定雇用というもので、技術を高めていくことに非常に効果がありました。それは、研究者なり、あるいは外部の部品メーカーとのコラボレーションを、非常に長期的視点で持続的におこなうことが可能でした。

ところが、中国の企業の雇用形態は、末端のワーカーで言えば、半年、1年といった短期の契約を数回ロールオーバーして終わりです。ほかの専門的な職種に関しても、ジョブホップ（転職）が一般的です。1つの企業にじっくり腰を据えて研究開発していこうという力が弱いわけです。

そして、見落としてはいけないのは、製造業においては、開発というのは、実は生産とものごくリンケージ（linkage）があるということです。生産から開発に対するフィードバック、いわゆるコンカレント・エンジニアリング（concurrent engineering）と呼ばれるような作業であるとか、製造性を上げるための開発設計という言葉で説明されますが、生産と開発が一体化し、その関係が濃厚でなければ、やはりいい開発はできないし、いい製品もできないのです。

そのところが、やはり中国では、組織的に、企業風土的にうまくいっていない、濃厚ではない、非常に薄いのです。どちらかという、アメリカから流れてきた水平分業的な、生産は生産、開発は開発という流れになっているというこ



とです。これが長期的な研究開発が成果を生みにくい環境をつくっていると思っています。

その関連で、今の成長パターンの違いについて、呉さんからは、中国が独自技術開発に転換できれば、逆に言うと、中国は今、世界の工場として非常に優位性を持っているけれど、それが失われていってしまうのではないかと、つまり、先進国のようになってしまうとあります。

先進国になるというのは、おそらくコストが高くて、世界から生産を引き受けて世界中に低コストで供給するという部分の競争力がなくなるのではないかと、という趣旨のご質問だと思いますが、わたしは必ずしもそうだと思います。中国の世界の工場としての力は、実はもう、ずいぶん昔に低下しているわけです。どう見てもコストが非常に上昇して、そのためにリスクが大きいわけです。

例えば貿易摩擦です。中国で生産したら、アメリカやヨーロッパに輸出できないという現象が起きているわけです。ですから、もともと、もうこの数年で、世界の工場としての中国の競争力は極めて低下しているのです。従来の意味でのコア・コンピタンス (core competence) が、相当失われていると考えたほうがいいと思います。それに取って代わろうとしているのが、ベトナム、ミャンマー、カンボジア、バングラデシュ、インドなどのアジア諸国であるということです。

一方、それでは、中国がまるきり世界の工場として駄目になるかというと、そんなことは決してないのです。別の競争力があるのです。それは、生産インフラがしっかりあることです。つまりこれからは、サポーター・インダストリー (supporting industry) の集積というものが、中国



の競争力になってくるでしょう。

例えば、電気・電子産業でも明らかですが、広東省で何か電気・電子関係の製品をつくらうと思えば、おおむね180分くらいの範囲ですべての部品が手に入るとか。自動車産業についても、ア

ジアで見るとタイと同じくらいかもしれませんが、自動車産業の集積として見ると、広東省とか上海市は、世界的にもレベルが高いのです。この集積というものが、今は中国の産業の新しい競争力になってくるのです。

そうなると、その産業集積のうえに立脚するイノベティブ (innovative) な企業、研究開発力がある企業というのは、大きな競争力を持つわけです。むしろ、そのサポーター・インダストリーの力をフルに使えるということ言えば、強い会社が成り立ち得るということです。

ですから、研究開発力を持った企業が現れたとしても、中国に従来型の世界の工場としての競争力が失われることはない、わたしは解釈しています。

●一司会 今、たいへん大事なところではないかと思いますが、中国の研究開発のパターン、それが製品の国際競争力に貢献するのか、あるいは、中国の製造大国としての地位がどうなるのかというあたりです。

アジ研 (アジア経済研究所) の今井健一さん、おられますか。では、丸川さんをお願いします。丸川さんと、アジ研の今井さんたちの携帯電話の研究には、たいへんユニークなところがあります。中国の具体的な産業の事例を取り上げたほうが分かりやすいかと思われま。携帯電話産業は世界的に見ても先端的な産業の1つで、その研究開発の新しい展開について、何か補足があればお願い

したいと思います。

●一丸川知雄（東京大学）



今、後藤さんの示された中国製造業の成長パターンというものを前提にして話をしているのですが、わたしは、これが本当に成り立っているのかなと、やや疑問に思うところがあります。

具体例として挙げられた、ブラウン管テレビから薄型テレビに替わって、中国メーカーは駄目になった、あるいは駄目になるのではないかとおっしゃいました。

わたしは、つい最近、そのことについて調べる機会がありました。2005年、中国は液晶テレビ元年で、北京等では6割くらいが液晶テレビの販売だということです。そこで、相変わらず中国メーカーが8割くらいのシェアを占めていて、1位からTCL集団、康佳（Konka）、長虹（Changhong）という順になっています。

少なくとも、先ほど挙げられた例は成り立っていないと思います。本当に、こういうことが経験的に言えるのだろうか、疑問に思います。それで、中川さんがおっしゃったように、今は、何でも部品を買ってこればできてしまう時代になったので、確かに話としてはありそうですが、現実にそれに該当する例はあるのでしょうか。

●一後藤 すみません。少し、わたしが先走った議論をしてしまったのですが、要するに、これは、液晶テレビのところではまだ起きていません。なぜ、起きていないかというと、非常に単純な理由で、日本メーカーの供給力が追いついていないからです。つまり、日本市場で売れすぎて、中国マーケットに投入する必要が日本企業にはまったくないわけです。日本の国内ですら、売る製品がないわけです。つくっても、つくっても売れてしまうのです。だから中国マーケットに持っていく必要がないのです。これが、極めて大きな生産能力に転換したときに、中国企業が競争力を維持できるかということ、そこで、このモデルが出てくるのではないかということです。

それと、液晶テレビの場合には、まだ、明らかに製品の格差があるわけです。同じ液晶テレビと言っても、日本メーカーは今、フルスペックハイビジョンとか、通常のハイビジョンというところに特化しているわけです。限られた生産能力で一番大きな収益を上げるために、一番難しくて利益を取れるものに集中しているわけです。中国メーカーは台湾製のスタンダードなパネルを使った低価格品しか生産できませんので、日本メーカーとの競合は実は起きていないわけです。

企業の戦略にもよるでしょうが、仮に、これから先、ボリュームゾーンの途上国マーケットを取ろうという選択をして、割合安くつくれるプラントで、限定的なクオリティのものをつくらうとい

うところに目を付ける日本、あるいはヨーロッパ系のテレビメーカーが出てきたら、やはり中国企業は苦しいのではないかなということです。

このパターンが一番当てはまっているのが、おそらく携帯電話だと思います。今まで、過去のの実



例として出ているのは、2003年に中国の携帯電話で国産メーカーが50パーセント以上のシェアをいったん取ったけれど、そのあと急落してしまいました。そこにパラダイムの転換というほど大きな転換ではないですが、例えば、インターネット接続とか、カメラ付きだとか、いずれにしろ新しい技術が少しずつ入りかけると、今度は逆に、従来型のモデルしかつけない中国メーカーが市場から追いやられるという現象が現実起きたのではないかと、わたしは解釈しています。

●—司会 今の話は、たいへん面白い議論ですが、朱炎先生、何かありますか。

●—朱炎 イノベーションのことよりも、先ほど薄型テレビの一例がありました。わたしが理解している薄型テレビの分野における中国メーカーと外資系メーカーの競争は、基本的には、同じレベルで同じ客層を対象にする競争ではないのです。中国企業が一番の強みは低コストですから、薄型テレビにおいても中国国内メーカーと、外資系の国内生産と、完全な輸入品は同じ価格レベルではないのです。2倍、3倍、もしくはもっと大きい格差があります。

ですから、今、後藤さんが示された、技術パラダイムの転換で急に変わることは、確かに変わりますが、わたしの理解としてはこの期間は非常に短いと思います。おそらく、わずか2、3年で、今、中国企業は、もうすでに、技術習得と商品の普及の段階に入っていると理解しています。中国企業が生産するものの販売価格は、たぶん外資系企業として競争できない価格です。

例えば、2カ月前の状況で、32インチの液晶テレビを8,000円で売っていました。日本円に直すと12万円です。これは、おそらく日本のどのメーカーでもこの価格では対応できないでしょう。もちろん、その技術レベルは少し違いがあります。今の中国企業の薄型テレビに関してのボトルネックはパネルと制御用半導体です。もし、この2つを国産化できれば、たぶん飛躍的に世界を



席巻することにも成りうると思います。

●—司会 関連する質問で、神戸大学の黄磷先生は何かあるようですね。どうぞ、お願いします。

●—黄磷（神戸大学）

わたしの質問は、先ほどの丸川さんとまったく同じで、中国製造業の成長パターンは、ほとんど実例がないのではないかというのが、わたしの認識です。

朱炎さんが先ほど言われた、液晶テレビのことですが、わたしは、2006年の正月にプラズマテレビを親に買ってあげました。42インチで10,000円です。創維(Chuangwei)製です。隣にパナソニック製のものがありまして、30,000円くらいしました。技術的なスペックも調べて見ましたが、パナソニックのものは、わたしの親にとってはほとんど意味がないのです。そこまでお金を出す必要があるかどうかという価値判断の問題があります。

創維の技術には一部香港企業のものが入っています。そのプラズマのパネルには、確かLG(韓国)のものを使っています。中国企業が日本製のパネルを買わなくても、ほかの国のメーカーから買うことができます。中国における外資企業がシェアを回復するというのは日系のシェアではないのです。そこを、どのように見ているかです。

あとはもう1つ、中国政府や中国企業も、コア技術とかコア部品を政策的・戦略的に獲得しようとしています。今は、確かに6社か7社でチームを組んで、第7世代の液晶工場を<sup>シンセン</sup>深圳につくろうとしています。もし、そういう状況になった場合、





海外から買うよりも自分たちの1世代遅れている程度のパネルを買うでしょう。その世代間の差も2、3年程度で、今後は、もっと短くなる可能性があります。

そうなると、独自の技術開発ではないですが、中国企業は日本と同じようなパターンでシェアを維持しながら、価格の優位性に加えて、技術的には1世代、時間的には1年ぐらいや遅れた製品で、どんどん海外へ進出していきます。一方、日本企業は、例えば、シャープのように第8世代の液晶を開発しても、次の1年ですぐには第9世代に移行できないという状況にあります。

中国製造業の成長パターンと、日本製造業の成長パターンはまったく違うという認識でいいのですが、結果的には、中国企業もグローバル化の新しい時代に合ったようなビジネスモデルを選択し、それが次第に成熟しつつあるというのが、わたしの認識です。だから、後藤さんの認識とは、かなり違いがあるということです。

もっと実例を挙げると、携帯電話は3Gも、GSMも技術的には非常に世代の数が多いので、中国国内では古い技術も新しい技術も同時に併存して、5、6種類の携帯電話が市場のなかに氾濫はんらんしているのです。消費者がどれを選択するのかわからないのです。

今になれば、おそらく1960年代、1970年代に通産省がやったような、日本国内の閉鎖的な政策は、アメリカやヨーロッパ諸国には絶対認められないでしょう。今、中国政府がやっているのは、「第

11次5カ年計画」のように、もっとお金を国産ブランドにつき込むということで、中国政府もまさに国産製造業を考えているのではないかというのが、わたしの認識です。

●一司会 後藤先生、どうぞ。

●一後藤 スマートな議論ができなくて申し訳ありません。それだけ、中国のマーケットはやや複雑で、レベルの違う消費が共存しているということです。中国全体のなかで、あるところだけを見ると言えることが、全体的に見ると少し薄められて見えにくいことがあるのではないかとこのことを、私の弁明にさせていただきます。

それと、確かに、黄先生からご紹介があったように、中国自身も国家戦略として産業基盤の向上を狙っています。ですから、それが実を結んでくれば、日本的な意味でのイノベーションは、個々の企業に降りてくるという気もするのですが、やはり、日本と中国の研究開発の大きな違いは、日本は民間企業が担っている部分が大きく、中国の場合は国家が担っている部分が多いということです。

そのところで、国で培った技術が民間に降りてきて商品になるという流れと、日本の場合の民間が独自に研究開発して商品化していく流れの、どちらが、よりマーケットに対しての競争力があるかということも考えなければいけないと思います。国家による研究開発というモデルを、個別企業の競争力強化に結び付けるのはなかなか難しいかと思います。

●一黄 研究開発のことだけを少し話します。中国は国家ではなくて産官学になっています。日本企業の基準から見ると、中国企業にはほとんど研究開発部門がないと言ってもいいと思います。設計部門とかデザイン部門はあっても、基礎研究はほとんど大学なのです。

今の清華大学や北京大学は、企業の研究開発のベースキャンプという言い方をしています。もちろん、そのお金がどこから出ているかというと、

国から出ている部分はかなりあります。もっと基礎的な研究は、国から、あるいは外資を導入するかたちで行われています。

どちらが市場に対する反応のスピードが速いかというと、今は、中国の産官学の研究開発のやり方を見ると、中国のほうが日本企業の技術者よりも、もっと市場に敏感に反応しています。そういうことで、私の認識と後藤さんの認識が違います。

●一司会 関連する質問ですか。では、お名前とご所属からどうぞ。

●一岑鏈瓊（神戸大学）



神戸大学で、COE 研究員をやっている岑鏈瓊（Cen Lianqiong）と申します。後藤先生の意見に対して、少し補足的に自分の意見を述べたいと思います。

後藤先生が指摘された中国製造業の成長パターンが、たぶん通用するのは、1980年代の外資導入から2002年までだと思います。なぜかというところ、中国は2000年に国有企業大改革の成果が上がり、民営化が進み、民営大企業が現れてきたからです。これらの民営大企業では、研究開発を重視しています。

加えて、先ほど黄先生がおっしゃったように、中国ではもともと国家が科学技術の研究をやっていて、エンジニアリングには結び付けていなかったのです。しかし、1990年代には「科学技術の商品化」というブームがあり、大学ベンチャー、産官学連携の技術開発が、2000年以後、かなり速いスピードで進展しました。

2006年現在の状況を見ると、前に比べてかなり変化したと思います。中国の民営大企業や産官学連携のベンチャー企業の技術開発部門は、日本企業に匹敵するスピードで開発を進めていると思います。そして、かなり先端的な技術を選択していると思います。

●一後藤 その部分について、わたしは実証的に調査しているわけではないので、今、うかがったご意見は大変勉強になりました。もちろん、企業における研究開発というものは、資金を提供する、あるいは、優秀な人材を集めるだけでできるものでもありません。

それは、日本にも同じようにたくさんエレクトロニクス・メーカーがあっても、儲かる研究開発をやっているところと、儲からない研究開発をやっているところがあります。つまり、研究開発の成果はたくさんあるけれども商品化できない、マネジメント・オブ・テクノロジーのいい会社と悪い会社が、明らかに分かれているわけです。

だから、今おっしゃっていた、中国のやり方が、MOT（技術経営）という観点で、ビジネスにプラスになるようにできているのかについても、これから考えていかなければいけないことだと思います。それを、多くの日本企業は、1980年代、1990年代には失敗して苦勞しました。最近になって、そのマネジメントがうまくってきたという印象があります。

●一司会 ほかに何かありますか。日中企業の製品開発や競争力の比較という意味で、どこまで研究開発能力を生かせるのかというあたりで、何かございますか。

●一吉原 技術者、研究者というものを考えたときに、人材の量（数）と、質（レベル）、あるいは意欲を比較したときに、わたしは大学で教えているからかもしれませんが、どうも中国のほうが上だと思います。

ところが、その人事管理になると、先ほど後藤さんが言われましたが、日本は長期雇用とか、競

争的年功序列ということで、長期に少しずつ蓄積していく仕事にむいています。他方、中国の場合は、わたしはハイアール（海爾集団）を研究しましたが、実力主義、成果主義、市場主義管理ということで短期的に仕事をしてもらうものです。

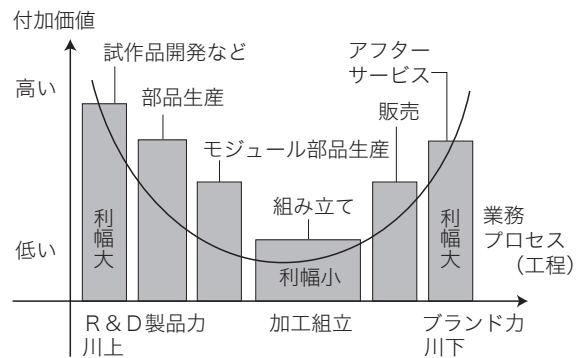
そういうことで、人材そのものでは日本より中国のほうが有利です。人事管理の面からすると、先ほどから議論的になっているR & D (Research and Development) では、特にR、あるいはDでもそうですが、日本のマネジメントがプラスに働いてくると思います。この辺のプラスマイナスの綱引きではないかと思ひます。

要するに、ポイントは、日本の人材が中国と比べたときには、やはり落ちるなという印象を日々感じています。

●一司会 今はたいへん面白い指摘でした。日中企業を比較する場合は、R & Dとひと言でいっても、R (Research=研究) 重視なのか、D (Development=開発) 重視なのかという違いがあります。それから、重視するといっても、中国企業の場合は、一般にアプリケーション (applications) 開発、マーケット・オリエンテッド型の製品開発を重視している傾向があります。要するに、基礎研究よりも市場対応型の開発をより重視しています。

一方、日本企業の場合は一般にR重視といわれています。しかし、日本はどこまでR重視なのかについて、例えば、アメリカ企業や韓国企業などの比較の視点を取り入れて検証する必要があるかもしれません。それなら、国際比較がより立体的になってきます。

今、スクリーンに映し出された図は、『大会予稿集』の中にある、明日発表する予定の、麗澤大学の劉超先生が使われたスマイルカーブです。これにもR & D、製品開発



原資料：関「2004」より加筆  
出所：劉超「中国企業の国際競争力について」『中国経営管理学会第7回研究大会予稿集』16頁。

力が出てきます。中川先生、スマイルカーブあたりに関連して何かコメントがありますか。

●一中川 1つは事実を指摘しておきたいという点です。R & Dの対GDP比は、1996年段階で中国は0.6でした。それが、2003年には1.31にまで上がりましたので、そういう意味では研究開発費は増えています。ただ先進国は、だいたい2から3パーセント程度であり、なんとと言っても、直接の競争相手ともなる東アジアの国も、韓国が2.64、台湾が2.45ですので、そういう意味からすると、「まだまだ」と言うこともできるわけです。

研究者の数も、人口が多いのですから研究開発人員で見ると、956万人います。これは日本よりも多いですが、労働者も多く、労働者1人当たりで見ると、中国はわずか13人で、日本は128人です。いろいろな進展はあるのですが、やはり、まだまだ足りない部分があるということも、こう

いったデータから言えると思います。基礎研究・応用研究で見ても、基礎研究は5パーセント、応用研究は16.9パーセント、実験開発は78.1パーセントで、圧倒的に、実験開発部門に投下されているという状況です。なおこれは、中国の科学技



術部がつくっている公式データです。それがまず1点です。

それと先ほどのテレビの件ですが、われわれは、どうしても最終製品のレベルで見がちだと思います。最終製品で見れば、おそらく中国企業がかなりキャッチアップしてくると思います。ところが

液晶になると、テレビとしては、実はブラウン管よりもつくりやすい状況になっていて、利幅も必ずしも大きくなって、パネルのメーカーに付加価値を持っていかれるのです。さらに、パネルの部品は日本のメーカーがほとんどをつくっており、日本企業にさらに付加価値を持っていかれるのです。そういう構造がありますので、まさに、先ほどのスマイルカーブにあるような工程で見たとらえ方をしないと、正しくとらえられないのではないかと考えています。

●—司会 このあたりは、「第11次5カ年計画」には「自主创新」、つまり「自主的なイノベーション」というキーワードが登場しました。中国も技術大国を目指して国家戦略の次元で動き出そうとしています。例えば、後藤先生が発表の最後に触れられたように、3Gの携帯電話で独自の国際標準規格（TD-SCDMA）などを打ち出したりしています。

中国のような従来の製造大国のモデルは、スマイルカーブの一番底辺（加工組立）にあったわけです。そのあたりは、そもそも利益が少なく、安い労働力が使われているだけということに、中国企業は気づき始めたのです。その後は、川下のブランドのほうに行くのか、川上のR&Dのほうへ行くのか、あるいは両方にシフトしていくのか、いくつかの選択肢があると思います。

そのあたりに関する中国国内の最新動向を紹介



していただくために、中国の多国籍企業研究で第一人者の康栄平（Kang Rongping、カンルンピン）先生に、ご意見をお伺いしたいと思います。今回は中国から2人のゲストをお迎えしました。康先生には、とりわけ中国の多国籍企業はこれからどうなるのか、「第11次5

カ年計画」では国家戦略として「自主创新」が打ち出されたのですが、それは果たしてうまくいくかどうかについて、ご意見ををお願いします。

●—康栄平（中国社会科学院・ICCS 経済研究会）  
通訳・劉曉慧（愛知大学 ICCS 経済研究会）

まず、このような発言の機会を与えて下さった大会の司会者にとっても感謝いたします。日本の学者の方々による中国企業の「走出去」（海外進出）に関する発言を拝聴し、大きな収穫をえることができました。

日本企業の海外進出の経験は、マクロ的なあるいはミクロ的な観点を問わず、中国企業が重点的に学習する対象になると思います。その一方で、中国企業が実際のオペレーションのプロセスにおいてできあがったモデルは、日本のモデルとは異なったものになるに違いない。私は中国モデルと日本モデルの違いについて、少なくとも次のいくつかの要素が影響していると考えます。

今日の発言のなかで、技術という要素を強調する先生方が数人いらっしゃいました。日中企業が海外へ進出する際に、それぞれの技術の基盤あるいは技術を獲得するルート、および技術の蓄積の面において大きな違いがあります。日本企業は第二次世界大戦以前、市場経済の条件の下で、すでに多くの技術力を蓄積してきましたが、中国企業はそれがありませんでした。

さらに第二次世界大戦後、とりわけ1950年代

から60年代にかけて、アメリカが日本に対して先進技術を開放しっぱなしのような状況は、おそらく世界中で二度と起こることはないでしょう。これも中国あるいはその他の後進者が二度と得ることのできない条件です。この要素によって、中国企業が成長の過程



で、とりわけ技術の問題に関しては、日本企業と同じようにはいかない、ということがある程度決定されてしまいました。

二つ目の要素は、世界経済のマクロ的な環境にあると思います。中国企業が海外直接投資を行った時にはすでに経済のグローバル化の時代に直面しており、この時期と日本企業が海外投資を行った時期とはまったく異なります。例えば、先ほど中川先生が話された聯想（レノボ）の例は、非常にわかりやすい説明だと思います。つまり聯想は中国の国内市場において生き残ることができないため、このような買収合併の形で海外に発展の空間を求めました。このようなケースは日本ではおそらく見られないでしょう。つまり、外部条件やマクロ的な環境がすでに変化していることを、うまく説明していると思います。中国の市場は、現在すでに十分に国際化が進んでおります。両者の前提条件は非常に異なるものであります。

三つ目の要素は国家、民族に関わらず、後進者（late comer）として追いつき追い越そうとする時、実際に追いつき追い越すことのできる産業はそれぞれ異なります。歴史上の後進者として、ドイツが（イギリスを）追いつき追い越したのは主に化学工業、アメリカがヨーロッパを追い越したのは主に電子産業や自動車産業でした。日本もすべての産業で成功したわけではありません。

私が言いたいのは、日本が追い越しに成功した

産業と、中国が追い越そうとしている産業とは異なるものであるはずですし、日本の成功した産業が中国の成功する産業であるとは限りません。そのため、中国型のキャッチアップを研究するには、中国産業の特徴を探し出す必要があります。私個人は現在情報通信産

業、特に通信設備や携帯電話に比較の見通しがあると思っております。これらの産業において中国がキャッチアップすることができるかどうか、皆さんが関心を持ってくだされば幸いです。

●一司会 本当にありがとうございました。国際比較、とりわけ「世界の工場」と呼ばれた国々の比較は、わたしにとってもたいへん勉強になりました。なかなか立派な日中比較です。最後の通信産業と携帯電話が面白いというところは、この学会のメンバーの間で一部研究しているテーマでもあります。

●一吉原 朱炎さんが、中国企業の海外進出というものは、貿易摩擦とか、あるいは外貨がたまりすぎるとかもあるのですが、そのベースに大規模生産と低コストの優位性という強みを生かすことを強調されています。そして、後藤さんの中国企業の海外進出のところで、海外へ行くと、低コスト生産の優位性、あるいは大規模生産の優位性は消えてしまって使えないということでした。

これは実は、海外企業進出の成功のキーファクターは、日本国内に蓄積される経営資源であるということ、中国でぴったり適用した例です。そこで、少し朱さんにお聞きしたいと思います。朱さんは、大規模生産と低コストの優位性を活かすといわれますが、後藤さんは、「それはもう消えてしまうのだ」といわれます。この辺の議論を深めてはもらえませんかでしょうか。

●—朱 ご指摘ありがとうございます。確かに3人の言っていることが違うのですが、実は、ある程度、同じことを考えているのではないかと思います。

吉原先生は、国際経営戦略の展開で、まず輸出、それから海外生産、その後は、海外で研究開発と強調されました。中国企業の多くは、実は、低コスト大量生産の優位性を、最初に国内で発揮しました。その後は輸出に向かうのです。そして、輸出で壁にぶつかれば海外生産にシフトするわけです。

●—吉原 わかりました。途中で発言して申し訳ないです。日本の企業の場合も、日本でつくっていて、アメリカから、「もう輸入量を増やしてほしくない」と言われたので、わたしの言葉で言えば、「仕方なく」アメリカにカラーテレビや自動車の組立工場をつくるのです。そうすると、日本の工場よりも、コストは高く、どちらかというと不良品が多くなり、品質も納期も不安定になるのです。しかし、仕方なく政治的な理由で出て行くというのが当初でした。朱さんも同じことを言われていますか。

●—朱 同じことです。テレビ産業はまさにそれです。海外生産はコストが高いのです。

●—吉原 中国の場合は特にですね。

●—朱 そうです。コストが高いです。それから、すべての部品を全部中国国内で調達することができません。原産地基準（税関総署公告[2005]第139号）に引っかかるからです。輸出ができないから、現地生産して、メイド・イン・チャイナではない中国ブランド、あるいは別のブランドでアメリカやヨーロッパに販売するのです。

このようなパターンは、たぶん日本と同じです。あるいは、吉原先生の指摘されたパターンと同じです。後藤さんの指摘したコスト増でも仕方がないのです。それは同じだと思います。テレビの例で言うと、ヨーロッパとの貿易摩擦で、2002年に中国企業の7社しか対欧輸出を認めないと決ま

りました。数量の規制は、7社合計で40万台です。しかも、その40万台は21インチと限定されました。また、安売りができないように最低価格も規制されました。だから、もう仕方がないのです。40万台では全然儲からないのです。

だから、東欧で生産するのです。例えば、どの会社か忘れてましたが、トルコかチェコで生産するのです。ただし、生産するときに、ブラウン管は現地生産の品質があまりよくない高いものを使わなければ原産地にならないのです。これは、まさにコストが高いのです。

●—吉原 ありがとうございます。

●—司会 ここまでは技術やイノベーション、そしてR&Dに関する話が非常に多かったので、この辺で取りまとめをしたいと思います。

日本における、中国のR&Dマネジメント、あるいはイノベーション・システムに関する研究については、われわれは、もとアジア経済研究所、今は拓殖大学の丸山伸郎先生の本を勉強しながら、この分野に対する理解が深まりました。丸山先生、先ほどの議論に対して何かコメントがありますか。とりわけ、歴史的な視点から、現在の中国企業の競争力と研究開発について、どのように見ておられますか。

●—丸山伸郎（拓殖大学）

1つは、政府のR&Dに対する投資は、それなりにやっているとは思いますが。しかし、先ほど神戸大学の岑さんが言われていたように、中国の産業技術開発は政府がやっていますが、実際には、具体的な産業の領域にはなかなか適用されないのが現実だと思います。これを、いろいろと証明する時間はありません。

産業技術の開発は、確かに企業が担っていると思います。しかし、企業のR&Dは、確かに増えていますけれども、R&D投資がどう使われているかということが一番問題なのです。

R&Dにもいろいろありますが、結局、海外からの技術導入にR&Dの投資の大部分が割かれて



います。中国国内で消化し吸収するという消化吸収能力よりも、技術導入のほうに、圧倒的にR&D投資が使われているのが現状だと思います。したがって、中国では競争が激しく、ほかの企業との競争に打ち勝たなければならないということと並んで、国際的な圧力という要因も重要だと思います。

日本の場合も、海外からの技術導入で出発したのですが、日本がそれだけの技術を導入して、国産化して、どんどん輸出を伸ばしているということに対して、売り手の圧力、国際的な圧力が、日本を自主技術開発に転換させたのだと思います。

中国の場合は、今のままでは競争が激しいので、海外からの技術導入よりも自主技術開発に向かうのがなかなか難しいのです。やはり、国際的な圧力による転換がなければならないというのが、わたしの見解です。

だから、日本でも、海外からの技術導入がそのまま順調にいったら、それに従ったかもしれません。しかし、1950年代の末期か、どこかの時点で、海外的な圧力があつたのです。それで、自主技術開発の方針に転換したのです。そういう国際的な圧力による転換が、中国が自主技術開発をするために必要な条件ではないかと考えます。

●—司会 丸山先生、ありがとうございました。はい、次の方、どうぞ。

●—野坂武彦(日本グラスファイバー工業株式会社)

緑区から来ました野坂と言います。わたしはエンジニアで省エネ関係のエネルギー管理士です。

最近、中国の製品で、世界で一番小さい性能のいいモバイル・サーモグラフィを買いました。サーモグラフィ（遠赤外線カメラ）とは、温度分布がわかるもので、軍事的にミサイルを追尾したり、夜、ライフルを撃てるようにしたりするものです。

日本でも、NECとか、富士通など3社がつくっていますが、普通は300万円くらいするものです。中国のものは武漢でつくっていると聞かれましたが、ソニーのビデオと同じくらいの大きさで、日本の価格の3分の1の100万円くらいです。普通に録画もでき、温度分布の録画もできる、性能の素晴らしいものです。

たぶんこれは、中国の衛星を打ち上げるような軍事技術が民間に落ちているものだと思うのです。自動車を見てもトヨタに近いものをつくり始めています。今、いろいろと議論されていますが、中国は国を挙げての技術力を持っていて、それをいつ民間に落とすかのチャンスを見ているのだと思います。

例えば、ここにソニーとか、パナソニックがありますが、中国は、政策的に同じ性能の製品を、何年か先に出してくると思います。そして、その価格が日本の2分の1、3分の1であれば、われわれは、ソニー、パナソニック、トヨタでなくても、中国の製品を買うと思うのです。

そのような隠れた技術力のある中国製品を、僕は代理店として売ろうとしたら、本当によく売れて、日本企業の方には、「どこの製品ですか」と聞かれましたので、「中国の製品で、世界で一番



小さい性能のいい製品ですよ」と答えました。そういうものがある中国は、技術力を持っているはず。それを、政策的にいつ出すか、いつ民間に落とすかというところだと思あるので、日本の技術もうかうかしてられないと思います。

中国をパートナーとして、そういう見方で見たほうがいいのではないかと、わたしは実感しています。

●—司会 ありがとうございます。どなたに対する質問ということではなく、コメントということでもよろしいですか。

●—野坂 こういう動きがあるのではないかとということですか。

●—司会 壇上の諸先生方、何かコメントなりレスポンスはありますか。

●—後藤 貴重な実例を教えていただいてありがとうございます。今、いろいろおっしゃったように、おそらく中国のなかでも、経営資源というか、人と、ものと、金をつぎ込んでいる航空宇宙とか軍事技術から流れてきて民生品になったときに、やはり中国は独自の先端的な製品をつくれるということの事象だと思います。ですから、それがもっと増えるかどうかということと、そういう軍事技術が適用できる民生品が、どのような広がりを持つかということだと思います。

車の場合に関して言うと、車の技術そのものは、ある意味では成熟化しているのです。例えば、ハイブリッド車にしても、既存の技術の組み合わせです。問題は、それを、いかにコストが安く品質が高く量産化できるかということです。そこのところでは、プロセス・イノベーションの力が中国に問われるのではないかとということです。プロダクト・イノベーションは、確かに優れたものが出てくるかもしれませんが、それを量産化する、いわゆるものづくり的なプロセス・イノベーションも、中国は頑張って追求しなければいけないと思います。

●—司会 今、車の話も出ましたし、携帯電話の

話も出ました。実は今回はアメリカからエリック・ハーウィット先生がお見えになっていて、彼はアメリカで中国の自動車産業やテレコミュニケーションに関する研究業績を多く発表されています。せっかくですので、ご自身の研究を踏まえて、これまでの議論に対して何かコメントがありますか。

●—エリック・ハーウィット (Eric Harwit、ハワイ大学・ICCS 経済研究会)

通訳・高橋五郎(愛知大学・ICCS 経済研究会)

1点お伺いしたいことがあります。愛知大学の高橋教授より、私の質問を通訳してくださるとご配慮していただきました。



例えば昨年米国で、中国の石油会社 (CNOOC) が米国の石油会社のひとつ (ユノカル) を買取しようとし、それに米国政府が異議を唱えたケースなど、私たちはこれまで中国企業による投資に注目してきました。またこれも昨年のことですが、ハイアールが米国の大手企業メイトグの買取に関心を示しました。

そこでお伺いしたいのですが、日本では中国企業が日本企業を買取しようとした場合、日本政府は異議を唱えるのでしょうか。また、日本のみなさんは中国企業による日本企業の買取をどのように受け止めるのでしょうか。

●—朱 わたしは、対日投資の専門ではないですが、少し調べたことがありますので知っていることを申し上げます。

日本政府は、「インベスト・ジャパン」(Invest





Japan) というキャンペーンをやっています。これは、対日投資を倍増させるものです。しかも、JETRO（日本貿易振興会）が責任をもって推進するものです。確か、首相から、「実現できなかったら、JETRO という機関の存在意義を考える」と言われ、相当強い意志でこれを推進していこうと考えています。

ただし、政府としては、まだ、中国企業を誘致の相手にすることをあまり考えていないのです。逆に、われわれは中国企業とか、華人系企業もターゲットにしなければいけないと提案しています。

中国企業の最近の対日投資は、今、統計でとらえることのできる金額は、だいたい1億から2億ドル、円で言うと100億円台です。それほど多くはないです。

今まではいくつかの事例があります。倒産、あるいは経営が傾いた上場企業、もしくは、技術を持っている会社を買収するもので、これは、今までの成功例もあります。ただし、大きな環境で言うと、数年前、中小企業はどれも苦しくて資金がほしいので、買収するチャンスがあったのです。最近では、日本経済が絶好調で、資金繰りが難しいと出資を受けることは、難しくなります。

一般的に、日本人の経営者、あるいは従業員は、今までの、いくつかの事例で、中国企業に買収されることが非常に嫌だと、非常に抵抗感が強かったのです。この抵抗感は2つのことから生じています。1つは、アメリカ企業に買収されても仕方がないが、中国人の下で働きたくないということ

です。これは、中国国内でも同じです。上海の企業が、新疆の企業に買収されたくないのと同じことです。もう1つは、中国企業がオーナーになれば、われわれは全員、首になるのではないかと思います。この2つのことが心配されています。

結局、今までに買収したいくつかの例は、そういう懸念はあったけれども、そのあとの運営にそれほど問題はなくスムーズにいていました。

●一吉原 今、朱さんが言いました、日本人の働いている人たちの立場については、中川先生の挙げられましたレノボがIBMのパソコン事業部を買収したときの事例があります。IBMの実質的コア・ケパビリティ（core capability）に当たるPCの研究所（元日本IBM、現レノボ）が、神奈川県大和市にあります。ここには、数百名から1,000人近い、優秀だと言われている日本人の技術者、研究者がいるのです。この人たちが、レノボがIBMのパソコン事業を買収したときに、どのような反応・行動をしたかということを観察することが、あなたのご質問への1つの答え、あるいは答えの糸口になるかと思えます。

朱さんの答えから言うと、かなり辞めていく可能性があり、もし残っているのならばどうかとか、これは非常によい例の1つだと思います。

●一後藤 ユノカルの買収と同じように、日本の石油開発会社で、例えば、国際石油開発とか、石油資源開発のように海外に油田資源を持っている会社が、中国のCNOOC（シヌーク：中国海洋石油総公司）や、CNPC（中国石油天然気集団）に買収されるようなケースになれば、おそらく日本政府は反対すると思います。実際に、国際石油開発は、買収されないために黄金株、要するに拒否権を持つ株を特例的に（日本政府に）持たせているわけです。

潜在的には、中国企業が、日本の特殊な会社、国防、あるいはエネルギーにかかわるところを買収しようとするれば、ユノカル買収のときのアメリカ政府の対応と同じことが起きると思いますけれ

ども、それ以外の部分では、まったく何の問題も起きないと思います。

●—司会 中川先生、何かコメントがありますか。

●—吉原 どんなことが起こったのですか。

●—司会 大和の PC 研究所が喜んだのですか。

●—中川 何人かはまだよくつかめないのですが、今のところはまだ経過期間で、レノボも、とにかく人が逃げていかないようにということで、待遇は維持すると約束していますし、CEO も最初は同じスティーブ・ウォード氏でしたので、流出が抑えられたのではないかと思います。ただし、IBM のブランドがなくなり、待遇が落ちていき、研究開発費があまり使えないという状況にはまっけていくと、流出することも十分考えられると思っています。

アメリカへの投資の件ですが、レノボも被害に遭ってしまっていて、諜報機関ではレノボのコンピュータは使わないというので、一斉に撤去するという目に遭いました。実は、以前から IBM の PC は中国でつくっているのですが、議会が過剰に反応して全部撤去されるようになっています。

●—司会 わたしが聞いたところでは、むしろ、大和の PC 研究所は喜んでいっているということです。IBM は、IT サービスへ軸足をシフトさせて、ものをつくるほうではないから、その PC 事業部がレノボに買収されたことによって、中川先生が書かれたように、PC 事業への本業復帰になりましたので、ものづくり専門の技術者たちは喜ぶわけです。もちろん研究開発の技術者には国籍もある



のですが、それより以前に、技術に対する、あるいはものづくりに対する愛着があります。

だから、ルイス・ガースナーさんのやり方は、ものづくりを重視する日本の PC の開発技術者にとってむしろ思わしくないところがある、ということも考えられます。IT サービスに軸足を移したガースナー体制の下では、パソコンの開発生産は、IBM では中核事業ではなくなったからです。

先ほど、対日投資のところ、JETRO という話がありましたが、実はこの学会には、JETRO の中国事務所長が 2 世代、おられます。愛知大学の今井理之先生と、国土館大学の小島末夫先生です。JETRO の中国からの投資に対する見方や、これからの見通しはどうでしょうか。どうぞお願いします。

●—小島末夫（国土館大学・ICCS 経済研究会）



わたしは JETRO を離れて 5 年経ちますので、最近はどのような状況になっているのかは、正直、あまり承知しておりません。しかし、いずれにしても、今、お話にありましたような、「インベスト・ジャパン」というかたちで、日本のほうに投資誘致を盛んにしようということで、組織のなかに専門の部署を設けて、対日投資を拡大させようということで JETRO が動いていることは承知しています。

ただ、先ほどもお話がありましたように、残念ながら、まだ中国からの投資ということになると、朱先生も触れられましたが、まだそれほど件数的にも多くありません。例えば、アキヤマとか、製

業関係の企業などです。そういったかたちで、規模的にもまだ大きくないと承知していますので、むしろ、それ以外のところの対日投資に力を入れているのではないかなと思います。

ただ、1つ指摘したいのは、JETROもそうですが、各地方自治体の積極的なサポートがありません。一部の自治体には積極性が見られるのですが、全体としては、まだまだ外資アレルギー的な要素が依然として見られるので、われわれ自身も含めて、まずそういう観念が、まだまだ重要だと思います。

●一司会 ありがとうございます。地方自治体というのは、なかなかいいヒントです。実は、ここに、地元の愛知県庁からも二方見えています。せっかく名古屋でやっているわけですから、愛知県は、中国からの投資に対しては、何かやっていますか。岡田さん、宮崎さん、いかがですか。何かあれば、紹介してください。確か上海に事務所がありますね。

●一宮崎英樹（愛知県庁）

愛知県の宮崎です。一応、この地域の外資導入は、GNI（グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ）というもので、地域的に言うと、ナゴヤ経済圏、3県1市で、経済産業局が核となって対日投資を促進しようということで、数年前から力を入れてやり始め、今年で3年目くらいです。

それぞれの県でも、経済団体と一緒に、ミッションで（中国へ）行ったりすることを、ここ数年ずっとやってきております。もちろん、愛知県の場合も、今ご指摘のように上海に駐在員が



おりますので、声は掛けています。先日、中部国際空港でイベントをやったときも、中国企業が進出されたところに声を掛けて話をしてもらったりしていますが、流れるには、対日投資は、政策の効率として、なかなか難しいところがあります。今のところ、成果を挙げるまでには至っていないというのが現状ですが、力を入れつつあります。

外資アレルギーということをおっしゃいましたが、逆に、中小企業からは、競争相手と呼んでくるというように見られる側面もあるので、その辺の意を汲みながらやらなければいけないというジレンマがあると考えています。

●一司会 岡田さん、いかがですか。

●一岡田英幸（愛知県庁）



わたしは愛知県の職員ですが、名古屋市立大学経済学部の研究員で、地域経済の専門をやっております。また、名古屋市立大学との交流で、中国社会科学院日本研究所中日経済研究中心の特別高級研究員という肩書もいただいています。

この地域の企業は、特に中国のなかでも長江デルタ地帯にもものすごく出ています。そういうことを考えると、日本と中国という、ナショナルとナショナルの関係も大事ですが、ローカルエリアとローカルエリアの交流も大事だと思っています。

愛知県の企業を中心に、東海地域の企業は、長江デルタ地帯に出ていますので、逆に、今度は、長江デルタの企業もこちらに来ていただきたいと考えて、今、その研究もやっております。

名古屋大学をはじめ、大学には中国からの留学

生が本当に多いです。実際に働いている方もかなり多いので、今後はそういう方々がキーパーソンとなって、対日投資を先導していただけるのではないかと期待しています。

実例としては、例えば岐阜県へ中国の企業が出られたとか、時々そういう話は聞いておりますので、今後、2、3年のうちには、かなり増えていくのではないかと期待しています。

●一司会 ありがとうございます。司会の不手際で残りはもう3分ぐらいです。実は、まだ取り上げていない質問用紙も結構あります。これを一つひとつ取り上げる時間的な余裕がないので、持ち帰って発表チームの宿題にさせていただきます。



とりわけ、大久保勲先生（福山大学）のご指摘は、「引進來」（外資導入）とともに、「走出去」（海外進出）が最近、強調される理由には、(1)国際収支の均衡を図る。(2)2つの市場、2つの資源を獲得するという中国政府の意図があることをもう少し強調したほうがいいのではないかと、というご指摘もありました。

最後に、パネリストの4人にひと言ずつお聞きします。果たして、中国企業はうまく「走出去」できるのでしょうか。例えば、これから5年か10年くらいのタイムスパンでみれば、中国企業の国際経営がどうなるのでしょうか。感覚でよろしいのでひと言ずつお願いします。

●一朱 たぶんその間、失敗と撤退は続出します。

ただし、対外投資は引き続き拡大していくと思います。

●一後藤 資源や素材を買うような海外投資は成功して、これからも拡大すると思いますが、製造業における工場進出とか、外国企業の買収は非常に困難に見舞われるのではないかと思います。そのなかでは、撤退なども出てくると思います。

●一吉原 なかなか難しい質問だと思いますが、まじめな研究者の立場からすると、今のお2人と同じように、困難、撤退というような経験が多いだろうと予測します。しかし、過去、国際経営を50年も見ていますと、研究者、学者の予想が外れたことが多いのです。従って、常識的な、まじめな研究者的な予想は意外と外れるのではないかと、半分くらい考えています。

●一中川 結論的にはまったく同じです。ただし、かつて日本も輸出志向型と言われ、多国籍企業化は難しいと言われながら、多国籍企業化をしてきた歴史があります。したがって、中国企業もいろいろ失敗はするだろうけれども、いい意味でわれわれの予測を裏切ってほしいと思います。

●一司会（田中英式） それでは、これにて本日の公開シンポジウムを終了いたします。みなさん、長時間にわたり、本当にありがとうございました。

