

日中間の技術移転の問題点

若尾 正昭

——筆者は現在、ソニー(株)顧問、ソニー教育振興財団専務理事。1927年生まれ、1956年日本国際貿易促進協会会長村田省蔵氏に随行して訪中。ソニー(株)入社後、1985年2月から87年6月までソニー(株)取締役中国代表として北京駐在。著書に『南京・雨花台』PMC出版刊。本稿は1990年11月29日神奈川大での講演による——

一、筆者と中国との係わり

東大の東洋史学科を卒業して2、3の商社で日中貿易に携った後、日本国際貿易促進協会の事務局に入り、1956年秋には同協会の会長村田省蔵氏のお伴ではじめて中国を訪問しました。

旧制中学5年で敗戦を迎えた私には軍国主義時代に受けた「中国の資源と市場は日本の生命線である」との想いが消えず、それだけに1958年2月26日に当時八幡製鉄の常務であった稲山さんが北京で調印された日中民間鉄鋼協定（内容は日本の鋼材10万トンと中国の鉄鋼石 100万トンとのバーター）を日中経済交流の本格化のシンボルとして嬉しく受止めたものでした。

ところが、それから3カ月もたたない5月2日に長崎の中国商品展示会場で五星紅旗が暴漢に引きずり降ろされるという事件が起き、中国政府はそれを口実に日中貿易を中断しました。今から思えば、日本では鳩山・石橋内閣からすでに岸内閣に移行し、ソ連ではICBMの実験に成功し、中国では三反五反の反右派闘争が始まり、米ソ冷戦が激化する時代であり、日中貿易はどんな口実でも中断される時代でありました。

1973年9月初旬、今度は経団連ミッションの一員となったソニー(株)の社長に随行して訪中しまし

た。

北京飯店の薄暗い大広間で対座した日中両国の経済界の大物たちの姿を眺めて感慨が二つありました。一つは、いつの間にか中国の資源なしでやっていけるようになった日本経済の強さであり、二つには、過去20年間、人民の為ひと筋に紅旗を押したてて奮闘して来た中国共産党のお歴々と、向いあって座っている資本主義の搾取の権化と叩かれて来た大会社の社長・会長のどちらが本当にそれぞれの国民の生活の向上に役に立ったのか、という思いでした。

僅か10余年の間に、日本の製鉄業はゴアや南米ルールケラの鉄鉱石、濠州炭と米炭、更に中東の石油という世界で最も安くて質の良い原料を買い、臨海巨大プラントに大型船が最も安い運賃で運び込み、世界最効率で最高の品質の鋼材をつくれるようになっていました。かつて中国の市場で日本とアメリカの利権が激突した時代がウソのように、アメリカのみならず日本までが、中国市場なしでやっていけるようになり、中国との経済交流について冷静に対処できるようになっていました。

こうした歴史を土台にしつつ、中国民衆に対する贖罪と日中間の平和と友好への願いは大枠として当然認めながら、純粹に経済行為としての日中間の技術移転の問題点を探りたい、と思います。

二、異文化間の技術移転は可能か

結論から先に言えば、異文化間の技術移転は非常に難しいと思います。技術は社会システムから生み出されたものであり、異なった社会システムに入る時には拒絶反応があり、受入れる側の社会システムは技術に合わせていくらかの変化を必要

とします。ただ、入り易い文化と入り難い文化があります。

例えば、アメリカから日本への技術導入は可能でした。その理由は、先生であるアメリカの文化の質が多民族国家としてアメリカ国内で既に異文化間でもわかり易く普及し易い形にまでこなされていたこと、その一方で、生徒である日本人の文化は好奇心と向学心に溢れ、伝統にこだわらず先生の言うことに進んで従う文化であったからだと思います。

逆に日本からアメリカへの技術の移転はどうかと言えば「難しいが実現可能」だと思います。なぜなら、先生である日本人の方から生徒に合わせていこうという気があり、生徒のアメリカの方でも国内で既に他民族文化との共生のルールを持っていたからです。

しかし、それにしてもなかなか難しいのは事実です。少し誇張されているかもしれませんが、二、三、私が聞いた例を挙げてみます。

同じ製品をつくる場合でも、日本の工場では稼働したその日から少しずつでも一貫して生産性が向上します。ところが、同じ工場をアメリカに持ていきますと生産性は階段状に上がっていきます。それは、日本の工場ではライン・ワーカーが自発的につくり方を常に気を配って改良し、工数を減らし、ボカで不良品が出ないよう、工具も手順も毎日少しずつ直していくからです。一方アメリカではライン・ワーカーは製造指図書の通りに作業することだけに専念し、生産工程を改良するのは別に改良係がいて、ライン・ワーカーでなく改良係の仕事だからです。ライン・ワーカーはライン・ワーカーとして雇用され、品質係は品質係、改善指導員はそれとして採用され、互いに他人の縄張りを侵してはいけないからです。

本体に部品を取付ける場合、日本では通常「本体にこの部品を取付ける」とだけ職長に命令すれば、あとはその職場のグループで最も効率の良い

工程を考え、互いに知恵を出し合って不良品を次の工程に流さないよう頑張ります。しかしアメリカでは「A B C DのボルトをA' B' C' D' それぞれにワッシャー a b c dをかぶせて何回しめる」と書いた工程表を渡さないときちんとやってくれません。日本では、「この工程は本体にこの部品をしっかりと取付けることだ」という目的をワーカー全員が認識して作業するのに対し、アメリカでは「ボルトを何本何回締めること」という作業としてしか理解されないからです。

更にこの職場で終業のベルが鳴ると、日本の工場では進行中の作業だけはきちんと終えてから職場を離れるのに対し、アメリカの工場では即座に手を止めてしまい、翌日出社した時どこまでネジを締めたかわからないので、そのまま次の工程に回すようになります。こうした不良品発生を防ぐにはお説教するよりも、10分前に予鈴を鳴らして、終鈴までの間に今手掛けている作業だけを終わてしまうよう指示の方が効果的です。

良く働いたから、とボーナスを出すのも良く考えてやらないと失敗します。日本だったら、自分たちの熱意をかってくれた、とまず喜んでくれるでしょうが、アメリカでしたら、まず「なぜ去年はボーナスをくれなかったか」と質問されることを覚悟しておかねばなりません。会社の費用で外部に研修に出した従業員が、帰ってくるなり、「これだけ勉強して来たのだから給料を上げてくれ」と言われるのは日常茶飯事です。終身雇用と年功序列でジョブ・ローテーションしながら社内出世して行くシステムはアメリカでは異なった文化システムです。まして、まず職場をきれいに整理整頓し、朝礼で今日の職場の目標を明らかにし、機械に愛称をつけて可愛がる所からスタートする日本のやり方は、まず反感を買います。日本のやり方で日々改善していけば半年後には非常な生産性向上で酬いられるのですが、海外のワーカーはなかなかそこ迄辛抱してくれません。

私たちはよく「日本の工場のノウハウはアメリカのような字に書いた固定的なものでなく、職場での人間関係を大切に互いに気心が通じ合っ
てこそ効率が上がるヒューマナイズド・ノウハウだ」と言います。ワーカー一人ひとりが「今、自分は
何をつくっているのだ」という目的意識を持っているからこそ、深夜の列車の地響きが特定の日時
の不良品発生之源であったということを突きとめたり、職場の蛍光灯が紫外線硬化系の接着剤の劣
化の原因であったことを見出したり、品質係を現場と別に検査係として置いたのでは発見できない
改善が日本の工場では当たり前のように行われています。

こうした日本的経営が世界の文化の中ではマイ
ナーであることを私たちはまず自覚する必要があります。

事実、中国の人たちから「アメリカの方が親切だ、アメリカの技術の方が日本人から教わるより
良くわかる」と何回も聞かされました。

同じ日本の中でさえ、新しい生産システムは一つ
の文化であって、古いシステムの中に部分的に
新しいシステムを入れることは困難です。

例えばカンバン方式で材料在庫を減らし、ジャ
スト・オン・タイムで資材を調達しようとして爆
発事故を起した例を知っています。その時は化学
工場からトラックで運んで来た粉末樹脂を倉庫に
入れずにじかに回転ドラムに入れた途端に爆発し
ました。調べたところ、10時間も揺られて来た樹
脂には静電気がたまっており、それまでは倉庫で
寝かせている間に静電気がアースされ逃げていっ
たのに気付かなかったのです。

余談ですが、今、私はソニー教育振興財団とい
う所で、日本の小・中学校の理科教育の助成をし
ており、その一環としてアメリカやカナダの小学
校の先生と日本の先生との姉妹都市間でのホーム・
ステイ方式による交流をサポートしていますが、
アメリカ、カナダの先生たちは、日本のどの小学

校を見ても「すごいグループ・アイデンティティ
だ。先生からの質問と生徒の答弁はあるが、討論
が全くない。他の生徒の回答とは違うが同じよう
に正しさのある意見が出てその優劣を論ずるとい
うことがない。同じ教科書で同じ進度で、生徒は
先生が望んでいる回答を探して手を上げようとば
かり気を使っている。それに対して、我々の教育
は落ちこぼれも出るが、生徒が将来いろいろな問
題にぶつかった時、問題解決の能力を持てるよう
努力しているのだ」とどの人からも言われます。

私は、こうした日本の教育の方が、会社に入れ
ば会社の、工場に入れば工場の、その目的を良く
聴いて理解し、その目的達成のために（悪く言え
ば、あなた好みの）良い社員になろうと努力し、
現在の日本の産業の発展に寄与した、と思います
が、こうした考え方にどこまで普遍性、ユニバー
サリティーがあるか、大変危惧されます。

三、工業化と万国公法

世界にはこれまでいろいろな思想、イデオロギー、
ルールが各地各様にありましたが、その中の一つ
が「世界全体に通ずる万国公法である」と実効性
をもって主張されたのは産業革命以後であると思
います。

即ち、たまたま蒸気機関と機械と電気を持つ産
業社会の活動範囲が地球規模となった時のルール
が万国公法となり、万国公法のシンボルが黒船と
なって日本に至り、日本の武士という知識階級の
プラグマティズムの琴線に触れ、万国公法を日本
国でも施行することによって不平等条約を改正し
ようとしたと言えます。万国公法にもとから普遍
性があったのではなく、たまたま地球規模に達し
た経済原則、即ちヨーロッパのルールが万国公法
を名乗ったのだと思います。

1856年パリ会議でオスマントルコが「トルコ帝
国は、ヨーロッパとコンサートする公法の利益に
均霑することを承認された」と記録され、このヨー

ロッパ公法が「国際公法」と呼ばれるようになったのは1885年のベルリン会議からであり、それが適用される人々が「人間として普遍的価値観を共有する」と見做されたものと思います。

黒船の到来に当って、日本人が和魂洋才と称して、摺み所のない「魂」以外すべて欧化に踏み切ったのに対して、天下を自らの国家と同一視し、ナショナリズムを持ち難かった中国人は、技術は玩物として入れても夷人は尊敬しない、また技術もそれ程生活になくてはならぬものとは思わない、とし、導入してもせいぜい中体西用、すなわち、中国の文化や中国のルールはこれこそ天下に普遍性のあるものだから変えない、大砲や軍艦のような「用」だけは一部導入しても良い、との態度でした。

曾國藩は外国嫌いでしたし、息子の曾紀沢は駐英公使となった留守宅が辱めを受けた程、中国の読書人官僚階級の人々は西洋を軽蔑していました。洋務派の李鴻章にとっても西欧文化に惚れたから洋務派になったのではなく、太平天国と捻匪の乱による危機に際し、誰も引受手のなかった夷人との付き合いという汚れ仕事を出世のためにかって出ただけのことだと思われます。ですから1875年に森有礼が江華島事件の処理のため総理衙門に李鴻章を訪れた時、森が洋服を着ているのを見て「恥かしくはないのか」と李がとがめたのに対して、森は「夷の長を執る。恥すべきに非ず」と言ったとされています。

今に至るも中国政府の人々の多くは、中国の社会経済ルールが普遍性を持っている、と頑なに信じていますが、その中国でも東西貿易には通常の国際貿易ルールとは別にルールがある、と主張する訳ではなく、互惠平等、政経不可分を建前としつつも、国際市場価格、ドル・円・マルク・ポンド決済、ロイドの保険、国際商事仲裁機構などは以前から一貫して認めています。

四、工業所有権と技術移転

よく国連とか途上国の会議で「日本は技術移転に消極的だ。ブーメラン効果を恐れて技術を渡そうとしない」と言われます。日本人でもそれを信じて「日本のメーカーはけしからん」と考える方がいます。第二章で述べたように日本のメーカーは教え方が下手かも知れません。しかし技術を売り惜しみしたり、法外な値段をつけたりはしていません。

「日本のメーカーは特許料を10%も20%も取る。秘密主義だ」とも聞きました。私はこうした非難は特許と他の工業所有権とを混同している所から来るのではないかと思います。

工業所有権と一口に言っても中味はいろいろです。大きく分けて、特許、ノウハウ、技術指導料、商標権等があります。この内、特許には秘密はありません。公開登録されていますから誰でも見ることができます。そして特許の使用料は安く、コンマ何%から2~3%が普通です。

ノウハウは、これは秘密です。秘密を教わるのですからノウハウ料は3%から10%近くすることもあります。技術指導料は家庭教師に来て貰うようなものですから、これはもっと高く、5%から高い時には20%近くになることもあります。そして、途上国の人が高いと非難するのはこの技術指導料を特許料に較べて高いと言っているのではないのでしょうか。

敗戦後の日本の技術導入は主として特許の使用によるものです。ノウハウは化学工業の分野が専ら導入しました。特許の形になっていなかったからです。

その特許も欧米諸国が先に登録しているものに、日本のメーカーが自力で開発したものが抵触してしまったので止むを得ず特許料を払ったのが大部分であって、授業料として払ったものではありません。今日、途上国の人たちが、つくり方を全部

教えろ、と言うのとは大変違います。

日本のメーカーは特許料を払いながら自学自習して自らも重要な特許を登録するようになりました。そして逆に欧米のメーカーから特許料を取る分野も出て来て、その分野の大メーカーは、特許の係争には時間と弁護士料など巨額なコストが互いにかかるので、欧米の大メーカーとは分野別にクロスライセンス契約を結び、互いに特許を使い合えるようにする事が1970年頃から多くなりました。

90年10月21日の日経に「三菱電機がアメリカのWE社との間で1923年11月に結んだ重電分野での技術契約を91年3月を以って解消する」という記事が出ていました。何と70年ぶりの解放です。その間、三菱電機は、技術の一方的導入から、三菱電機がその技術を改良して登録した改良特許を無償でWE社に供与し、三菱側の技術がWE社より余りにも高度になった為、改良特許は無償でなくカネを払ってくれと再三WEに要求する時代を経て、やがてクロスライセンス時代に入り、更に三菱が強くなってWE社に三菱電機製の製品を有償で輸出するOEMの時代を迎え、遂にはWE社の子会社を三菱が買収する程強くなり、今回、やっと、1923年に結んだ契約から自由になることが出来たのです。こうした苦勞をして来た日本のメーカーが、教え方が悪い、不親切だ、高すぎる、と言われる時の気持ちはお察し頂けると思います。

ついでですが、先進国間では工業所有権は独占禁止法によって通常禁止されている取引制限に対抗する手段の一つに結果的になっている場合があります。そのいい例が西ドイツのカラーテレビ方式PAL特許です。

1970年当時、カラーTV放送を始めるに当って、その頃世界の大勢として採用されていた実績のあるアメリカや日本のNTSC方式でなく、西独社が開発したPAL方式を採用しました。勿論建前はPAL方式の方が良いカラー画像を送受信でき

るから、ということですが、本心は日本と同じ方式にしたら日本製TVに市場をとられると心配したからだと言われました。そしてその通り、西独社は日本のメーカーにPAL方式の受信機の特許を許諾しなかったのです。結局は大変な交渉の結果、日本のメーカーにもPAL方式の受像機特許は許諾されましたが、その裏付けに最も強く影響を及ぼしたのは、日本のメーカーが西独社のPAL特許に依らないでPAL方式の電波を受信できるカラーTVを開発した事実であった、と言われています。

同じようにGATTや各国の独禁法で通常禁止されている取引制限を逃れる保護主義の手段として使われ易いものには、国家独占など行政上の既得権保護、安全基準、規格制限、報告義務などの国内での技術法規がありますが、国家権力の市場への介入が常態である途上国の人がかうした国際市場での技術移転の問題を理解してくれるのには、まだ多くの段階を踏む必要があるようです。

五、日中間の技術移転

ごたぶんに洩れず、中国からも「日本人は技術を教えたがらない」とよく非難されます。更に「技術料を払って教わるのだから、その技術によって良い製品が出来ることを保証せよ。その証拠として製品の半分とか3分の1は日本側が買いとって海外に輸出してくれ」とまで言われると、つい日本側としては「いくら熱心な家庭教師でも一流校に入学できるかどうかは本人の能力と努力と相俟って決まるところだ」と言いたくなります。

また、もっとマクロの問題として社会主義計画経済の市場経済導入に当って、特にソ連や東欧では「戦後日本の行政指導による経済成長を学べ」という声があります。

確かに、石炭、電力、そして製鉄、造船、化学への傾斜生産が金融と輸入割当によってまず成功し、実はその足許が補助金、低金利という竹馬に

乗って弱いことをドッジラインによって大手術され、危うくデフレの底にしずみそうになっていた所を朝鮮特需で救われて経済成長にはずみがついた日本経済の成功の裏に、政府による強い市場介入があったのは事実です。当時、外貨割当は政府によって厳しく管理され、外資の導入は原則禁止とされ完全に政府のコントロールの下にありました。特に「外資」の中味に、投資だけでなく、「技術」が含まれていたことを忘れることはできません。

ただ、そうやって「技術」を含む外資と外貨を計画的に配分していたから戦後日本の経済成長があったのだ、との見方は一面的だと思います。

日本政府がコントロールできたのは、原材料や設備の輸入の殆どを占めていた大企業のみであって、雑草の如く労働集約的な雑貨を輸出し、或いは大企業が手をつけなかった新製品の輸出を行っていた沢山の中小企業は政府のコントロールの外にありました。政府の監督と援助の下にあった重化学工業と、政府のコントロールも助成も僅かしか受けない中小企業の輸出、この両輪があってこそ戦後日本の経済成長はあったのです。因みに、通産行政の成功をはめる幾多の評論の中で、殆ど行政のお世話にならなかった中小企業を、車の両輪の一つ、とはっきりと評価されたのは寡聞にして中山素平氏だけのように思います。実際、ラジオ・テレビやカメラ・オートバイなどは、通産省のいうことを聞かない「お行儀の悪い業界」だと屢々嘆かれていました。

私は、社会主義国の指導者が、彼等にとって理解し易い日本の重化学工業や、自動車や、コンピューターの育成手順ばかりに眩惑されて、もう一方の輪である、創造力と競争心に燃える中小企業の役割を見逃さないように願いたい、と思っています。井深さんや本田さんは行政に依存しない経営を育てたチャンピオンであり、水泳の古橋・橋爪のようなインパクトを当時の日本の産業に与えました。

そうした理解の上に立って、以下、技術移転について、日本独自の問題点、中国プロパーの問題点、両国の類似点と相異点、協力の成功例とその実情、について述べたい、と思います。

<日本独自の問題点>

日本の生産技術の中味は実は非常に精緻ですが、その行程に従事する人たちが全員参加して意見が一致して創り出したワークノートなので、メンバーが変ればその都度チームが全員参加して練り直して効果を挙げる工法であり、練り直すことによってチーム全員の心が通い合い、その行程は何のためにあるのか、工場長と同じ目的意識が醸成されて力を発揮します。もしそうしたチーム意識、共通の中長期の利害の一致の確認がないと、正に箸の上げ降ろしまで追究した精緻な作業指図書は、経営者からの一方的無理押付けとなって到底採用されない苛酷なものとなるでしょう。

終身雇用、年功序列、少ない給与格差、全員同じ食堂で、制服、企業内労働組合、などがあって、会社との一体感が育った所でのみ、こうした社内での技術情報の積極的交換が可能となり、ラインワーカー自身が品質管理を行って、手順を日々改善して生産性の向上を計れるのであって、多くの外国企業の如く、ラインワーカーと品質管理係が全く別組織である職場では、不良品は検査係が検査をしないと発見できないことになります。

それ故に、日本から海外に技術移転をする場合には、誰にでも、どのチームにでも通用するアメリカ式の行程分析表を持参するよりも、まず日本での工場実習、現地での職場清掃から始めることとなり、受入れ側からは「わかりにくい、責任と権限が明確でない」と批判されることとなりがちです。即ち、日本人は自分が余りに良い生徒であったため、どここの国の生徒も皆自分と同じ「グループとの一体感」を持っていると思い込んでしまっており、結果的に良い先生にはなれない場合が多いと

思われます。

<中国独自の問題点>

中国の場合はちょうどこれと逆です。

社会主義計画経済の通弊でしょうか、職務が縦割に分散され、ノルマだけが明示されて独り歩きして、全体の目的に合わせていく柔軟性を持っていないようです。

例えば、あるラジオ工場で、組立てラインの最終検査で不良品が見つかりました。日本でしたら、直ちに不良品発生場所の方から自発的に警報が出てラインが停り、不良品発生の原因を直ちに調べて改善の方策をたててから、ラインが再び動き出します。ところが中国のこの工場ではラインは次々と不良品をつくりながら規定の時間は停止することなく、別に不良品を手直しする枝ラインが出来て長く伸びていきました。なぜとまらないのか、と聞くと、ラインをとめる権限は工場長にあり、工場長は品質検査係から報告がなければ動くことが出来ない。実は品質検査係はきれいな仕事なので高級幹部の子女が多く、工場長の方からせかせる訳にはいかない。それにどうせ材料が入って来ないから、このラインは今年の分はこれで終りで年末まで動く当てがないから構わない、との返事でした。

日本でもつい20年前までは、不良品は検査で発見されるもので、本ラインと別に修理ラインが延びる場合があります。今では品質とはラインで作り返すもので、不良品は発生の際の工程で必ず発見され、フィードバックされて源流の発生地点で直ちに改善されるのが当たり前になっています。

ある時には、日本から折角コンテナにつめて、大連港でも慎重に荷降ろしされた部品が、工場倉庫の前まで来たのにフォークリフトが定時に帰るからとの通告一つで倉庫の前に投げ出されて雨に濡れているのを見ました。

ノルマと職務のスペックが明確すぎて、何のた

めのノルマか、職務か、考える必要のないシステムになっているのでしょう。

これは他の社会主義圏でも同じで、20年前に導入したテレビの製造ラインが、20年前そのままの姿で動いているのを、自慢気に見せられたこともあります。

アメリカでも労働者は決められたことだけすれば良い、それ以外のことは他人の権限を侵すからしてはいけなく、まるで単能工具のような扱いが当然とされていますが、中国の場合には所属単位に生活のすべてがかかっているところがアメリカと全く違います。

どこの単位に属しているか、は日本で勤務先の会社を言う以上に大切なようです。一つの単位を成している工場の責任者はその工場の従業員一人ひとりの住宅、医療、児童の保育、交通切符の手配、衣服、貴重な食糧の配給、電話の開設、老後の世話まで面倒を見ます。現役の幹部は会社の行事の度に定年退職した老幹部を丁重に招待してこの大切な絆を温めます。

にも係わらず、工場の責任者は縦割り行政の一端であって、ごく僅かのことしか決められません。生産はその事業の監督官庁の指図に従い、販売は商業省に決定権があり、運送はまた別の官庁の専権事項で、その指示を仰がなければなりません。資金の割当てはまた別の役所です。その上、最近、諸侯経済と呼ばれるように、地方の権力は必ずしも中央の命令に直ちには従いませんから、両方の許可を得ないと動けません。

更に、行政上の指揮命令権と共産党の序列とはまた別です。前に「工場の責任者」と記したのは、本当の責任者が、行政上の工場長か、共産党の職域細胞の幹部なのか、外部からはわからないからです。

もう一つ、アメリカと全く違うのは「法より人」ということです。

私が北京に居りました時に、^{ワンフチン}王府井という北京

の銀座通りのような盛り場のある商店の番頭さんが、客に親切だ、と人民日報ではめられていました。人民日報の記者はその番頭さんにこう訊きました。「あなたはなぜそんなにお客に親切なのですか」

番頭さんは答えています。「私はお客は皆な私の親戚だと考えるようにしているからです」

「お客は皆な親戚」と人民日報は見出しをつけてはめていました。

これは市場経済の商道德としては困ったことです。商道德上は、お客とは商品やサービスをおカネを払って買って下さる人であって、「親戚だから」と親切にされたら商売は成立ちません。ビジネスはビジネス、親戚と仲良くは別の話です。

朱鎔基という現在の上海市長で経済建設のリーダーが3年程前に国家計画委員会の副主任で来日され、経団連で企業誘置のセミナーを開きました。その時、会場から質問がありました。

「合弁法など会社関係の法令が明確でないので中国への進出に困難を感じています」

これに対し朱鎔基氏はこう答えました。

「確かに中国の経済法規はまだ不完全です。しかし、困った事があったら私の所へ来て下さい。私が責任を以って解決しますから」

本当のところ、これが困るのです。私たちは法令上どうなっているか、それをはっきり知りたいたいです。恩恵でなく、法律上の権利・責任・条件を知りたいのです。「特定の個人に頼めば何とかなる」では事業計画の稟議書が書けません。

中国側からすれば、こんなに親切に相談に乗ると言っているのに、と思われることでしょう。事実、後述するように、中国政府の要人に日本の会社のトップが相談して解決されたことが多くあります。しかし、人によって法律の適用の度合いが違ってはリスクの軽重が客観的には計れません。

例えば平社員で中国の要人になかなか会えない駐在員が抱えこんだ難問題が、トップの訪中の際、

一言で解決した場合、上役使いのうまい社員だ、とほめられるより、何であいつはこんなことさえ解決できなかったのだ、と評価されることの方が多いでしょう。その社員にしても、工場の生産性の向上を地道にはかるよりは、要人とのネゴにせいを出すのではないのでしょうか。

＜日中の相異点と類似点＞

これまで見て来たように、中国人の経営についての考え方は、日本人のそれともアメリカ人のそれとも違うように思います。

職務権限が明確に細分化され、一人ひとりの生き方では個人主義が強く、組織への甘えが少ない点は、中国人はアメリカ人により近いが、法より人、という点はアメリカ人と全く違います。一方、日本とアメリカは会社全権がある点では似ていますが、自由競争が社会的圧力で極めて制限されている点では、日本はアメリカと異なる、と言えるでしょう。

日米経済構造協議で、日本側が「トラック運送事業には3,800社が鎗を削り、更に毎年100社前後が参入しているから日本は競争激甚である」と主張したのに対し、アメリカ側は「それならなぜ免許が要るのか。しかも、免許に当っては需給バランスを考慮する、と書いてあるのはなぜか」と反論しています。

ここでは日本の運輸省は朱鎔基氏と同じ立場で、「私の所へ相談しにければ認可してあげるのに」と言いたかったのだと思います。

更にここに技術の移転ということを加えますとますます難しいことが多くなります。

何よりもまず、技術は日進月歩するものですし、新技術、新製品は今現在ないからこそ「新」なのであって、この、今ないもの、を経済計画に入れることはできない相談です。そうではなく、どんな新技術が生れてもそれを早く受容して計画の方を変えて行く柔軟な機構を計画の中にビルト・イ

ンしておく方が良いと思います。

<いわゆる技術移転の成功例>

90年11月に「北京ジープ」と題するノン・フィクションが出版されました。アメリカン・モータースと中国の合弁事業でジープを製造していた会社の報告ですが、筆者はアメリカン・モータースがクライスラーに吸収合併されたため、気兼ねすることなく真相を書くことが出来た、と記しています。

内容は要するに、中国へのアメリカからのジープ製造技術の移転は、主として中国側の学習意欲と受入れ態勢の不足から国産化が進まず、計画通りに部品を中国国内から調達して、更に製品の何割かを輸出することは不可能となり、特例を以ってアメリカからの部品輸入の外貨を割当てて貰い、それで組立てたジープを中国国内に売ることによって辛うじて経営が存続している。その特例を得られたのも、ロックフェラーのような大物の訪中を利用して趙紫陽首相に訴えた、即ち大物に相談したことによった、という報告です。

ここまではっきり当事者が認めた報告は稀ですが、中国に進出した外国企業のいわゆる成功例に大なり小なり流れた噂と同一のケースです。

上海のフォルクスワーゲン・サンタナ、同じく親会社が西独からアメリカに移ったフォクスポロ、日本から幾つか進出したカラーテレビとブラウン管の製造工場なども、部品の国産化計画と製品の海外輸出計画は当初の目標にとっても達せず、輸出しようとしても高コストで売れない上に品質も悪く行き詰まった。そこで、大物に相談して特別の外貨割当てを貰って自国から部品を購入して、しかも、それで出来た製品を中国国内で人民元で高く売ることによって漸くしのいでいる、という話を何回も聞かされました。ビールとかホテル業とかは元来が訪中する外国人の外貨目当ての商売であり、中国13億の国内市場とは係わりのない取引でした。

こうして、真の国際競争力を持つような技術移転の成功例を確認することは私にはできませんでした。最大のプロジェクトであった宝山の製鉄所については近頃の連載小説で皆さんの察しもつくと思います。

私たち日本のメーカーにしてみると、日本の経済の復興と成長期に、こんなに手を取って親切に何もかも教わった覚えはなく、僅かな文献と、メモに取ることも許されずに遠くからちらっと見せて頂いただけの教わり方で、それこそ聞いて十を知る努力を重ねて技術を開発して来たのに、との思いを抱かずにはられません。

もっとも、当時の日本人の生徒ほど、熱心だが可愛気の少ない生徒も世界中に稀であったと思います。1945年から65年にかけてアメリカの大企業が日本への資本投下と技術輸出を求めて進出を計ったのに対して、ヒントさえ掴めばあとは自力で開発し、出来るだけ技術指導は受けず、投資もご辞退して、安い特許料と第一号機の見本輸入だけに留めて、用がすめばお引取り願ひ、漸く輸入を自由にした時には既に日本メーカーの方が強くなっているというやり方でした。これではアメリカの人が怒るのも無理はない、と思えます。

中国ばかりでなく、世界の多くの国々に対しても、日本からの技術移転がそううまく進んでいる訳ではありません。成功例よりも不成功例の方が余程多いでしょう。

例えば、アメリカに較べて自国の社会文化の伝統を守る理念の強いヨーロッパ諸国では、最も成功した例を見ても、最初の10年間は輸出だけでも儲からず、次の10年から20年かけて漸く販売網を確立し、組立て工程の現地化をはかり、最近の10年でやっと部品の現地調達を達成する目途をつけ、金融と設計の一部の現地化を実現し、これからの10年で本当のEC企業として、設計から研究開発まで現地で現地の人々のマネジメントの下で行う体制をつくろうとしているところでしょう。この間

30年から40年の歳月をかけています。

六、今後の展望

中国が日本に最も期待するのは技術移転である、と言われてしています。しかしその「技術」の中味はいろいろあり、互いに「技術」という言葉で何を指しているか食違いがあるように思います。

即ち、日本が欧米から学んだ技術は実は盗むようにして苦心して学んだものであり、或いは折角独力で開発した技術が特許に抵触したため特許料を払った、という技術が殆どであるのに対し、中国が出来るだけ安く導入したい、と願っている技術とは、設備と共に手を取って教えてくれる技術指導のようです。更に、製造技術はその背後にそれを可能にした社会システム、文化を背負っていて、技術を導入する、とは異文化を導入することになるという認識はまだ乏しいように思われます。

また、その導入技術によって製造された商品は中国国内向け、即ち輸入代替が出来る水準の商品でよいのか、或いは世界市場で競争力のある輸出可能な製品でなければいけないのか、それによって目標、条件の立て方がまるで違ってくることの認識も（具体的には現場の人たちは身にしみて知っていながら）はっきりしたコンセンサスになっていないようです。

前出の「北京ジープ」のあと書きにも、「これからの中国の進路は加工輸出貿易拠点を沿海の広東、福建、浙江などにつくることか、あるいは、国内市場で自給自足体制をつくるのが充分出来る大国としての利点をいかして、輸出大国にはならないし、なれないし、なる必要もない、と割切って穏歩漸進で行くのか」と問いかけ、もし後者であるならば「当面の外貨バランスにふり回されることなく、特区は特区として局地的役割を持つだけで、大きな中国は保護主義の下でゆっくりと経済改革を進めるべきではないか」と言っています。

しかし、私は、この場合には、我々日本人も、

中国の国内市場は、もともと中国にこれから生れてくる中国の工業の為の市場である、とはっきり認め、外国の工業の市場と間違っただけとはいけません。その点、いわゆる日中友好論者が「今は儲らなくても、13億の市場はいつかは期待できる」と言うのは不真面目な考え方だと思います。それは、中国が先進工業国になったあとの話です。

それでは、日本にとっての中国市場はどう考えるべきでしょうか。

1898年に新興の強大な生産力、サプライ・パワーを持ったアメリカの国務長官ウィリアム・デイは「アメリカのサプライ・パワーは国内の需要を上回った。アメリカには海外市場が必要である。そして、その海外市場は後進国であることが望ましい」と申しました。しかし、明治以来の経験から、今の日本は「日本には海外市場が必要である。しかし、その市場は先進国であることが望ましい」と言うべきではないでしょうか。

更に、その先進国市場が競争激甚な自由市場であって欲しい、と願うべきでしょう。日本の経済にとって競争こそ活力の源泉だからです。

中国の経済をどう導いていくか、は中国が決めるべき問題であり、日本経済は中国市場を頼りにせず、アジアブロックをつくらず、出来るだけ互いにオープンな世界市場を求め、そうした市場に販売・生産だけでなく企画も開発も現地企業として溶けこんでいくべきだと思います。

七、問題は日本にある

しかし、海外への開発・生産拠点の進出、日本企業の国際化は生易しいことではありません。

どの会社も、わが社の海外進出は成功している、歓迎されている、と言いますが、ここに珍しく正直なレポートがあります。

1990年11月号の日本電子機械工業会の会報『電子』にアルプス電気株式会社の片岡勝太郎会長が「部品企業の海外進出」と題して、電子工業技術

大会でされた講演が載っております。

アルプス電気(株)は戦後日本の電子部品工業の草分け、リード役で、多くの電子部品でトップシェアを持ち、中国だけでなく、韓国、台湾、タイ、香港、マレーシア、ブラジル、アメリカから、更に英、仏、独にまで生産拠点の進出をはかって来られた会社です。その片岡会長がこう講演されています。

「海外生産は儲からない。感謝もされない。教えてくれとも言わない。協力交流しようと言う。大体、部品専門メーカーを育てようとする社会システム・環境がない。専門メーカーとして代々育つような経営者がいない」

「ヨーロッパでは部品メーカーは創業者一代限りで、あとは大メーカーの系列部門でしかない。台湾でも永年ともにやって来た相手がある日突然飲食店に転業してしまう」

「一人に教えればその一人であとは途切れてしまう。知識を仲間に伝えない。だから韓国ではVTRの中級品までは出来るがビデオカメラを全部つくことはできない。CD・ROMもできないのではないか」

「日本のノウハウを教えようにも、教わってくれる相手がいない」

驚く程、素直に多くの日本のメーカーの担当者の気持を代弁しています。

「しかし」と講演は続きます。

「しかし、教えなければ、日本の電子産業自体が生きて行けない。生産拠点の世界への分散化に乗り遅れたら、自分の会社の将来はない。技術移転というのは非常に難しいが、やらないと日本が孤立してしまう」

私は、このレポートの中で、中国側の技術の受け入れ態勢の不備を指摘して来ました。しかし、片岡会長の講演にあるように、日本が技術を移転しようと思うどの国でも、日本人が考えるように技術移転を受け入れてくれないのです。文化が異

なるのです。

同時に、日本の技術力に付随する日本の会社経営、労使関係、ワークノートのような文化は多くの長所を持っており、特殊な日本的経営だとして排除すべきものではないと思います。ではどうやったら国際的理解を得られるのか。

問題はやはり、日本の私たちの、会社だけでなく、教育、家庭の問題にまであることを認めることが、解決の出発点になるのではないのでしょうか。世界は私たちを映す鏡なのです。

P.30より続く

パにおいて米国の軍事的プレゼンスが大幅に低減したのに即応して、全欧安保会議(CSCE)が有効に機能し始め、湾岸戦争後もその趨勢に変化がないことと好対照をなすものである。

この限りで、中東湾岸地域だけでなく、北東アジア日本海圏地域にもCSCEに匹敵する軍縮のための非大国主義的で集団的な安全保障機構を形成することが今日、急務とされている。だがそのためには、私達の目は当然、米国を含む西太平洋全域へと広げられねばならないだろう。つまり米国の軍事的プレゼンスを減少させるのと同時平行して、軍縮平和を目的とし、各国が対等な関係に立つ全アジア安保会議(CSCA)の形成が目指されるのでなくてはならないからである。

そうした構想が具体的日程に上った時、初めてハイテク技術が軍事的な意味をもって重視されることもなくなり、より自由な国際分業と技術移転の展開が可能となる。中国が今日示している戦略的転換も、その時には意味を変えより平和的なものになるに違いない。中ソ、南北朝鮮、日本がこの方向に向かって手を携えることこそ新しい世界秩序形成に貢献する道である。

(4月4日日本国際問題研究協会主催国際シンポジウム『新しい世界秩序を求めて』提出レポート)