



第6回

日中経済社会発展フォーラム報告書

東アジアのイノベーションと経済発展： 日中両国の比較と協力

2017年9月28日（木）10:00～17:00
関西学院会館

主催：関西学院大学 吉林大学

共催：関西学院大学産業研究所 関西学院大学イノベーション研究センター

後援：神戸商工会議所 関西日中関係学会 日中経済協会関西本部
日中経済貿易センター



第6回 日中経済社会発展フォーラム

東アジアのイノベーションと経済発展： 日中両国の比較と協力

第1セッション (10:00~12:00)

司会

藤沢 武史 関西学院大学商学部 教授
同産業研究所 所長

開会挨拶

伊藤 正一 関西学院大学 副学長
杜 莉 吉林大学 副書記

基調講演

「中国のイノベーション経済の発展成果と経験」
李 政 吉林大学経済学院 教授

「中堅企業のイノベーション
—東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力—」
眞下 忠 神港精機株式会社 代表取締役社長

「海外戦略型M&A政策を通じた中国のイノベーション強化」
林 学訪 吉林大学北京学友会 会長

第2セッション (13:30~15:00)

司会

土井 教之 関西学院大学 名誉教授

基調講演へのコメント

李 暁 吉林大学経済学院 教授・同院長
佐藤 善信 関西学院大学経営戦略研究科 教授・同研究科長
安田 聡子 関西学院大学商学部 教授
同イノベーション研究センター 副センター長
孫 哲 吉林大学経済学院 講師

第3セッション (15:30~17:00)

司会

土井 教之 関西学院大学 名誉教授

パネル・ディスカッション：基調講演者、コメンテーター

第1セッション

【開会挨拶】

藤沢 武史 関西学院大学商学部 教授 産業研究所 所長

○藤沢 ただいまから第6回日中経済社会発展フォーラムを開催いたします。

開催に当たりまして、私、午前の司会を務めさせていただきます産業研究所所長の藤沢武史と申します。

本日お集まりいただきましてありがとうございます。

まず、この関西学院大学にとっての吉林大学との関係は、1982年に大学間協定を結びました。その大学協定を締結してからちょうど35年目を迎えます。その間、本日の第6回を含めまして、こうしたフォーラムを6回開催してまいりました。久しぶりの開催となりますので、その分、今日のフォーラムがより有効である、あるいは有益であることを願っております。

このフォーラムを樹立するに当たりましては、多くの関係者からご支援とご協力を賜りました。心からお礼申し上げます。それでは、本フォーラムを開催するに当たって、最も関西学院大学で貢献的でありました伊藤正一副学長から開会のご挨拶を賜ります。先生、よろしくお願いいたします。

伊藤 正一 関西学院大学 副学長

○伊藤 本日はご多忙の中、ご参加いただきましてありがとうございます。

本来は学長が挨拶の予定でしたが、今現在、東京のほうからこちらのほうに戻ってきているということで、挨拶には間に合いません。したがって、私が学長のかわりに挨拶をしたいと思います。

関西学院大学と中国東北地域の最重要大学であります吉林大学との大学間交流は、1980年代初めに開始し、約35年の節目を迎えます。

両校が属します地域、関西地域、中国東北地区の発展と協力を目的としまして、また、産学連携を目指し、当時の平松学長、関西学院大学の当時の学長ですが、吉林大学の場合は王勝今副学長によって、第1回のフォーラムが2007年2月に大阪で開催され、

以後4回の日中経済社会発展フォーラムが大阪と長春で交互に開催されてきました。

そのような双方の地域の企業交流、地域間の理解、産学の連携など、多くの成果を得てきました。日中間政治関係の冷却化により、その後フォーラムの継続は困難となりましたが、それとは別に、両大学の学生間交流を行ってきました。

このたび関西学院大学と吉林大学の両校が、これまでの関係をもとに、再度「東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力」というテーマで、両大学を中心に産学連携で東アジアの今後の経済発展を見据え、イノベーションについて意見を出し合い、両地域の相互理解、経済発展に継続して貢献していきたいと考えております。

また、今年度は大阪でやりましたが、来年度はできることならば長春で、またこういった会議を継続したいと考えております。

本フォーラムを通じまして参加者の皆様のご参考になればと期待しております。最後になりましたが、今日のご参加ありがとうございます。

以上です。

○藤沢 関西学院大学、伊藤副学長のご挨拶をいただきました。

続きまして、これから吉林大学の副書記を務めておられます杜莉教授からのご挨拶を賜ります。よろしくお願いいたします。

杜 莉 吉林大学 副書記

○杜莉 尊敬する伊藤副学長、そして関西学院大学の皆様、おはようございます。中国、吉林大学から参りました杜莉と申します。

今回は関西学院大学に参りまして、このような会議に参加できることを非常に光栄に思っております。この場をかりて、関西学院大学副学長、伊藤先生、そして神港精機株式会社、眞下社長、そしてはるばる中国からいらっしゃった各企業家の代表の方々、本当にありがとうございます。今回は関西学院大学からお招きいただきまして、このような素晴らしい会議に出席できることを非常に光栄に思っております。深くご感謝申し上げます。

そしてご協力いただいた協力機構、関西学院大学産業研究所、そして関西学院大学イノベーション研究所の方々に深く感謝申し上げます。今回の会議に、主催者の会議にいろいろ貢献くださった皆様にも非常に感謝申し上げたいと思っております。

関西学院大学と中国、吉林大学との交流関係は非常に長い歴史を持ちまして、この会議資料にも書かれたように、1982年から両学校の間で交流協定が結ばれました。私はふと思いました。どれぐらい長い歴史だろうか。1982年はまだ早い時期で、そのときから今まで35年間、教員、そして学生たちの交流が盛んに行われてきました、非常に素晴らしいことだと思います。

本日は関西学院大学の創立記念日でございます、この素晴らしい、そしてめでたい日に、このような両大学間の交流活動が行われるということは、これは新しい歴史をつくるための里程碑ではないかと思っております。その場をかりて、また両大学、そして、いらっしゃった皆様にご感謝申し上げたいと思っております。

中国と日本は東アジア地域における2つの大国として非常に今まで緊密な連携関係を保ってきました。多くの話では日中関係が余りよくないと言われてはいますが、私はそう思っておりません。実は昨日来た時に、吉林大学経済学院の李曉経済学部長は、日本と非常に交流が深い関係でございます、我々と会談した関西学院大学経済学部の方々も我々の考えと非常に一致しておりまして、ぜひ日本と中国のつながり、そして日本と中国の交流関係や協力関係をますます深めようじゃないかと、そういうお考えを持っていらっしやいまして、我々も非常に賛同しております。

現在、世界経済では経済成長の次のステップに関して、やはり経済成長の原動力になるのは何なのかということで非常に悩んでいると思っております。私は、将来はやはりイノベーションじゃないかと思っております。イノベーションを通じて、経済成長がまたつながると、こういうことで経済が次々と成長する、社会は次々と発展すると考えております。この件に関しては、日本と中国を含めた各国の各界や、そして企業界でも非常に深く研究なさっておられ、この問題に関しては次々と新しい観点、そして新しい結論が出てくるだろうと思っております。

中国に関して申し上げます、改革開放政策がスタートしてから40年近くなっておりますけれども、中国の経済成長で、今まではイノベーションが足りないと言われてきました。ただ、中国の企業としても非常に頑張っておりまして、外国の技術を模倣するにしても、外国の企業から技術を学ぶにしても、やはりイノベーションをするために

頑張ってきたということが挙げられます。

このイノベーションというものがこのようにすばらしく成長できたのも、各国の企業家、特に日中の企業家たちの支持をいただいたものでございまして、今回の会議も両国からいらっしゃった企業家の皆様から厚くご支持いただきましたことを、深く感謝申し上げたいと思っております。

今回の会議は、日中両国の学术界、そして企業界にとって非常に注目を集め、しかも、この会議を通じて、これからのイノベーションに関する研究がますます進行するだろうと思っております。今回の会議が成功に終わることを祈るとともに、もう一つ申し上げたいのは、次回のフォーラムがまた吉林大学で開催されることを祈っておりますし、近いうちに開催できるよう、頑張っていきたいと思っております。そのときは伊藤副学長を初め、皆様、ぜひお越し頂きますよう、お願いいたします。私と吉林大学経済学部 李暁院長とで頑張りますので、ぜひよろしくお願いいたします。ありがとうございました。

○藤沢 吉林大学副書記、杜莉教授からの開会のご挨拶をいただきました。ありがとうございます。

通訳をしてくださっています張虎博士にも心から感謝申し上げます。

それでは、お手元にプログラムが配付していると思いますが、第1セッションをただいまから開催いたします。

第1番目は基調講演でございます。基調講演に当たりましては、「中国のイノベーション経済の発展成果と経験」という論題にて、李政、吉林大学経済学院教授から、まずご発表をいただきます。

【基調講演】

「中国のイノベーション経済の発展成果と経験」

李 政 吉林大学経済学院 教授

○李政 皆様、こんにちは。今日はこの貴重な機会をいただき、まことにありがとうございます。私は吉林大学経済学院、李政と申します。それと同時に、中国イスラエル研

究センターの所長として、今日私が発表するテーマは「中国イノベーション経済成長の成果と経験」です。よろしくお願いいたします。

内容としては、中国イノベーション経済成長の全体の状況、中国企業のイノベーション現状、中国の各産業におけるイノベーション現況、中国のイノベーション型都市の発展現況について発表いたします。

長い間にわたって、中国経済の急成長は巨額な投資によるもので、経済成長に対する技術革新の貢献度が低く、投資牽引の粗放型経済成長と言われ、その持続可能性に関しても疑問視されました。

しかしながら、実は中国経済の急成長は、高いレベルの投資とともに研究開発、R & Dへの投入額も次々と高まってきました。研究によれば、全要素成長率の経済成長に対する貢献度は20%から30%に達していきます。

近年、中国では技術革新の分野で多くの成果が生み出され、イノベーション型国家建設とイノベーション型経済成長が一段と加速するようになりました。

まず、主要なイノベーション指標で次々と世界のトップクラスにランキング入りされたことであります。既に中国は世界で第2位の研究開発投入国と世界第2位の知識財産権大国となりました。例えば中国では、量子通信、光量子コンピューター、高温超伝導など、さまざまな分野で一連の重大なオリジナル成果が得られるようになりました。

総じて言うと、中国の技術革新のレベルは著しく上昇しており、技術イノベーションの構図では歴史的な転換点を迎えています。技術進歩の経路は過去の模倣を中心とした方式から、模倣と併走、先頭リードの方式が併存する新段階へと投入しようとしています。

中国イノベーション指数の順位をごらんください。2016年中国イノベーション能力順位は、国家イノベーション指数報告、2016年から2017年まで、中国は世界第17位、2010年より4位上昇し、そしてグローバル・イノベーション・インデックスの順位が世界第22位で、2010年より21位上昇し、そして、ブルームバーグインデックスは世界第21位で、2015年より1位上昇しました。

そして、中国国家イノベーション指数の順位変遷図をごらんください。中国は上昇のスピードが速いです。

この表1、新興国の国家イノベーション指数及び変化の数を見てください。中国はそ

のランキングの第17位に入り、非常に発展が速いことがわかります。

中国イノベーション指数順位をごらんください。その数によって、中国は発展途上国の中で先頭に立つ国家として、同時に、発展途上国、先進国と比べてもたくさん成果を上げました。

中国のイノベーション能力の現状をごらんください。その指標の中で、科学技術進歩寄与率が重要な指標として、中国の科学技術の進歩寄与率は着実に向上し、16年間にわたって39%から56.2%にまで引き上げられています。

2016年の中国の研究開発費投入額は全世界の15.6%となって、米国に次ぐ2位として、米国との格差は一段に縮んできました。

R & Dに従事する人数は375.9万人と、9年連続で世界1位となって、全世界のR & D従事者数の31.1%を占めています。

中国のイノベーション能力の現状、産出状況を見てください。中国のSCI論文数、中国国内の発明特許申請件数、中国国内発明特許の許可件数でも世界第1位となっています。

2015年にE P O（欧州特許庁）向け特許申請国で中国は上位トップ10に入り、5,721件を申請しました。

1995年の0.52%から2014年の2.05%まで増加し続け、EUの研究開発投入額と相当する水準になっています。増え続ける研究開発費の投入額に対し、中国の特許許可件数も1994年の4.4万件から2008年の41.2万件へと10倍近く増えました。

次の数によって、中国イノベーション能力がB R I C Sを含む10カ国の新興経済地域の中で中国は1位にランクされ、顕著な優位を示しています。

中国企業のイノベーション能力の現状を見てください。2016年、企業のR & D研究者数が全社会のR & D研究者数に占める割合は世界第7位、第三者特許件数に占める割合は世界第5位となって、いずれも去年より1ランク上昇しました。

具体的な数は、きょうは省略しますが、総論として、中国企業のイノベーション能力、そして世界市場での地位がどんどん上がっています。

近年、中国民間企業の中で、アリババ、ファーウェイなど一連のすばらしい企業が出ています。このデータは2015年のデータですが、このデータによれば、ファーウェイは研究開発において高い成果を上げています。

2009年以降、中国の工業用ロボットの保有量が15%以上の増加率を維持し、中国の知

能製造レベルは全般的に向上しています。

中国のP V（太陽光発電）容量の累積額は過去10年間で89%の年間複合増加率を維持し、P V機器の装備数は世界1位となりました。

2015年に中国が米国を抜いて、最大の新エネルギー自動車生産国になりました。

結晶性ケイ素部品の生産能力と生産量は全世界の70%以上を占めています。

3Dプリンターでは中国が世界のトップレベルとの差をさらに縮めています。

中国の高速鉄道は世界で圧倒的な優位性を誇っています。

他には具体的な例を挙げませんが、中国のイノベーション能力はどんどん発展していることが世界でも目立ちます。

中国の都市イノベーションレベルの状況を見てください。2011年から2012年の全世界のトップ500都市強の中では、中国の69の都市がランクインしました。

2016年3月、世界の有名なランキング指標100強の中では、中国からは上海、深圳、香港、北京、台北の5つの都市がランクインしました。

上海の科学技術の進歩寄与率は2007年には54.5%、2015年北京、深圳などの都市科学技術の進歩寄与率はいずれも60%を超えています。

その発展の中で、一連のすばらしいイノベーション型都市が出ています。例えば北京、上海、杭州、成都、武漢など、いろいろ都市があります。

深圳はとても世界的な注目を集め、深圳がアメリカのシリコンバレーを超える勢いがあります。

中国のイノベーションにおける主要なステップを紹介させていただきます。まず、イノベーション発展過程の中で、戦略的な誘導と自発的なイノベーションを結合します。

2つ目に、革新的な発展の中で、市場が決定的な役割を果たすことを重視し、政府の協調、リード、支持の役割を發揮します。

3つ目は、イノベーションの発展の中で公企業が役割を十分に發揮し、民間企業の役割も積極的に發揮させ、両者を補い合います。

4つ目は、自主的なイノベーションと模倣の融合と結合を堅持し、オリジナル的なイノベーション、集積のイノベーションと、消化・吸収型の再開発との融合を取り入れ、さまざまなイノベーションパターンを進行することです。

5番目は、国内と国外の2つの資源、2つの市場を利用することを堅持し、積極的に海外進出していることです。

その発展の中で、中国中央企業が多くの役割を果たします。

イノベーションの発展の中で直面しなければならない問題がたくさんあります。

例えば、中国には世界最大規模と言われている研究開発者数がありますが、先端技術の人材はまだ非常に足りません。

中国では研究開発費投入額が非常に大きいのですが、その支出構造には合理性が欠けています。基礎研究に投じられた金額が全体の5%にとどまっています。これは技術先進国と大きく異なることです。

中国の科学論文、特許などの数は多いですが、世界に影響を及ぼすハイレベルな技術ではまだ足りません。経済社会発展に対する技術貢献度もまだ向上させる必要があります。

企業の研究開発投入は引き続き増加していますが、大部分の企業のイノベーション能力と効率性をさらに高める必要があります。

21世紀に入ってから、中国の科学技術は爆発的な突破を遂げ、さまざまな分野と業種で突破してきました。しかし、全体的には模倣、追跡、集積型のイノベーションのモデルとしての突破です。新しいオリジナルなイノベーションをどのように行うのか、それは中国が直面している巨大な挑戦です。

これから中国イノベーション発展の趨勢をご紹介します。まず、科学的に生態系の構築をさらに重視しなければなりません。制度的な革新と体制の仕組みをより重視し、技術革新を促進します。新しい人材育成と人の全面的な発展に重点を置きます。企業家が革新的な経済発展の役割を發揮します。

先日、中国の中央政府からある政策が発表されましたが、主な内容としては、企業家と企業家精神を更に育成するという主旨のものでした。市場がイノベーション資源を構成する中で決定的な役割を果たすことを重視します。

イノベーション主体の利益の調和を重視し、異なるイノベーションの主体となる共同革新を推進します。グリーン・イノベーションと包括的なイノベーションを重視します。イノベーションの成果が全国民に共有されることを重視し、国民生活に革新的な役割を發揮します。

中国はさらなるイノベーション提携を重視します。例えば中日連携、中国とイスラエルの連携、一带一路の沿岸、沿線の国と連携しなければなりません。

私の参考文献をごらんください。私の発表の中で準備不足な点もあったかと思えます

が、ぜひご指導をお願いします。ご清聴ありがとうございました。

○藤沢 李政先生、基調講演、ありがとうございます。

李政先生からは中国のイノベーションにおける過去の趨勢、また現状分析、そして今後の発展をどうするかといった、そういった面からいろんな角度からの分析をしていただきました。心から感謝、もう一度感謝の意を表して拍手をお送りさせていただきます。

スケジュールが押しておりますので、このまま次の基調講演に入らせてください。

「中堅企業のイノベーションー東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力ー」

眞下 忠 神港精機株式会社 代表取締役社長

第2報告としまして、眞下忠様、神港精機株式会社の代表取締役社長でございます。報告テーマ「中堅企業のイノベーションー東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力ー」、大変興味深いご報告をいただきます。

それではよろしく申し上げます。

○眞下 皆さん、こんにちは。きょうは吉林大学の関係者の皆様、企業の関係者の皆様に参加いただいております。また、関西学院大学の関係者の方も参加いただきまして、有意義なフォーラムになるようにしていきたいと思っております。どうぞよろしく申し上げます。

きょうは「中堅企業のイノベーションー東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力」ということを中心に話を進めていきたいと思っております。私も中堅企業ということでございますので、大企業、上場企業というわけではございません。しかし、中堅企業がこのグローバル経済の中で生き残っていくためには、やはりイノベーション、技術を持たないと、グローバル経済の中、国際競争の中で存続していく、勝ち残っていくということは大変難しい環境があると思っております。

神港精機という会社は神戸に本社がございまして、ものづくりは神戸工場と滋賀県の2つの工場で生産をしております。従業員が200名ですから、工場は1つでも生産はできるわけですが、ご存じのように、神戸は大変な震災に遭いました。そういう意味では工場を分散してものづくりに対応するというのが1つの企業としてのお客

様に対する配慮、そういうことを考えますと、やはり工場を分散させて、責任を持ってものづくりに専念し、また、サービスも安心して提供できるという内容が求められると思っております。

営業内容につきましては表示しておりますように、真空ポンプ、真空装置、真空機器の製造と販売をしております。真空といいましても、なかなか会社説明会では学生諸君に理解が得られないですけども、わかりやすく言いますと、この地上から100キロ以上が宇宙ということになります。100キロと言いますと、神戸から滋賀県が100キロですから、この地上から上空100キロのところは宇宙になるわけです。スペースステーション、宇宙のステーションなんかは、この地上から500キロぐらいのところに位置しているわけです。そうしますと、神戸から東京の距離になります。その上空にああいういろいろな宇宙ステーションが存在しているということでございまして、神港精機は真空という事業をやっていますので、この地球上で500キロメートルの雰囲気をつくり出して、いろいろなものをつくるという仕事をしております。

次に、神港精機にとってのイノベーションを語りたいと思いますが、私たちがものづくりしている日本の企業の年間売り上げは7,000億円から8,000億円ぐらいの市場規模でございます。これは輸出も含めましてそれぐらいの金額になります。ただ、国内市場におきましては、もうこれ以上、拡大はしないと、それはグローバル経済ということがもう当たり前のような状況の中でのものづくりをしておりますから、これから海外に向けての競争力をどれだけ持つかということになるわけです。

それで、イノベーション、イノベーションと言いますけれども、技術革新、大変大事だし、これ抜きでは日本では競争力を持たなくなる状況が想定されます。そこで、基礎的な技術開発が絶対条件で、世の中になくはない新技術へ挑戦していく、生み出していくということが重要なこととございまして、技術をまねるではなくて、基礎技術を積み上げる、それを担う人材の気質と努力なくして語れないのです。

ここまではよくわかっているわけですけど、イノベーションということを多くの人が語る、技術革新が必要なのだと、これも語る。しかし難しいのは、日本の戦後の目覚ましい経済発展においては、このイノベーションが絶対的な条件であったわけですけども、今日、日本の経済は閉塞感、輸出企業だけが利益を出しているという現状があるわけです。ここが大変イノベーションを継続していく上で難しいのは、国民がそのことによって豊かな生活ができるようになる。そのことが挑戦的な技術開発にどうい

う形で影響を与えているかということでございます。

そこで、私どもの会社というのは、ノーベル賞受賞者が設立した会社でございます。神戸の兵庫区に今、富士通テンという会社がございますが、ここに神戸工業、これは川西財閥から財閥解体で生まれてきた会社でございますが、神戸工業という会社がありました。私どもは昭和24年の設立でございますが、この方たちが、当時は相当な技術レベルであった、こういうことをおっしゃっているのです。江崎玲於奈さん、多くの人はご存じだと思いますけれど、この神戸工業というのは、研究レベルは日本でトップだと、当時、アメリカの専門誌に論文を寄稿できる水準にあったのはここだけだと、こういうことをおっしゃっているのです。このときのメンバーとして、シャープの副社長をやらされました佐々木正さん、電卓や液晶で世界的なレベルの商品をつくられたわけです。あと、名古屋大学の有住徹彌さん、この方に学ばれたのがノーベル賞受賞された赤崎（勇）さん、あるいは天野（浩）さんなんかも名古屋大学でいろいろなことを勉強されたわけです。まさにドリームチームだったことから、こう語られているのです。

問題は、ソニーがテープレコーダーだとか、トランジスタラジオをつくったときに、神戸工業も同じ時期にそういうものをつくっていたのです。ところが、神戸工業は技術屋集団ですから、そういう開発した製品、商品を守る技術に欠けていたのです。そこで神戸工業というのは、いい技術は持っていたけれども、富士通に吸収されてしまった、要は会社として存続しなくなった。だからいい技術を持っていても、それが商品につながるという部分が欠けていると、これだけの学者をそろえていても会社存続しない。神港精機もそういう流れを持っておりますから、技術系の会社の経営の難しいのは、いかに開発技術を商品に結びつけるかということになるわけです。

それで、江崎さんは技術開発もいいのだけでも、豊かな生産をする従業員の生活を楽にするということになると、日本が選んだ道は多くの技術系学生を生産技術のほうに投入したわけです。だから基礎的な研究機関へ多くの技術屋を投入するのではなくて、安くて品質のいい製品をつくるために技術屋を投入した、こういう格好になるのです。だから、ここのバランスをよく考えた選択をしていかないと、企業として安定した経営につなげるというところに1つの課題があるということは知っておいていただきたいと思います。

神港精機のイノベーションの事例ということで、この10年間ぐらいにつきましては、

薄型テレビの製造装置、それから接合技術、半導体部品の接合というところに真空ハンダづけ装置を開発しました。この技術は国が、経済産業省が、この技術が確立されたために接合強度がより強化され、新幹線、あるいは航空機、建設機械のハンダづけ接合技術、これが確立されて安全・安心な輸送機器ができたのだということでございます。

また、使い捨てコンタクトレンズも材料がプラスチックですから、プラスチックを目の中に入れると目を傷つける、涙と適合しないのです。表面処理することによって涙とうまく適合する技術開発をすることによって使い捨てコンタクトレンズが出てきた。24時間装着していても問題がないというような表面処理技術を確立いたしました。

残りも5分になりましたので、これだけは皆さんに紹介しときたいということをお話ししたいと思います。ここに「ロケット・ササキ」という本がございます。これは神港精機を設立された佐々木さん、今、104歳ぐらいになっておられると思います、大変元気に生活されているわけですが（2018年1月31日死去）、シャープの経営は、2013年ぐらいからおかしくなってきたのです。当時の社長が佐々木さんを訪問されて、佐々木さんはもう第一線を退任されていたわけですが、イノベーションについてこのように語っていらっしゃるのです。イノベーションとは、他の会社と関係を持って、新しい価値を生み出すことを言うのだと。シャープはイノベーションの技術開発はやってきたのだけでも、シャープ1社でそれを独占しようという形でものづくりをしてきたわけではない。ところが、自分が第一線を退いた後、その技術を自分の会社だけで囲い込むという選択をした、ここに行き詰まっている要因があるとおっしゃっているのです。だから、自社だけじゃなしに、その技術をいろいろな会社との関係の中で生かしていくことが大事だ、こういうふうにおっしゃっています。ですから、日本もそうです。オンリーワン、オンリーワンって日本の国もそういう政策であった。一時的にはそれでいいのだけでも、長い目で見たらそれでいいのかということを考えるべきだ。

最後になりますが、例えば半導体技術、アメリカから半導体技術を日本は教わった。そして、アメリカは日本に追いつかれ、その結果、インターネットの技術が確立されてグーグルが生まれた。わからなければ教えを請う、請われれば教える、人類はそうやって進歩してきたのだと。技術のひとり占めは長い目で見れば会社にとってマイナスになると、こう語っておられました。これが全てだとは思いませんけれども、こう

いう一面があるということだけは理解しながら、イノベーションを確立していくということが大変大事だと、これが佐々木さんの視点です。これが全て正しいとは言いませんけれども、そういう見方があるということをご報告させていただいて、きょうの私の講演を終わりたいと思います。

どうもありがとうございました。

○藤沢 眞下社長様、どうもご講演ありがとうございました。神港精機ならではの、そういったイノベーションの成功例を引き合いに出して、そして中小企業ならではのイノベーションのあり方を物の見事に語っていただきました。

少しだけ休憩をとらせていただきます。じゃあ11時30分スタートということですので、この会場に戻ってきてください。

眞下社長に感謝の意を表して拍手をお願いいたします。

(休憩)

「海外戦略型M&A政策を通じた中国のイノベーション強化」

林 学訪 吉林大学北京学友会 会長

○藤沢 それでは、ご着席いただけますでしょうか。

第3報告に入らせていただきます。ただいまから吉林大学北京学友会会長であられます林学訪先生から「海外戦略型M&A政策を通じた中国のイノベーション強化」、ご発表をお願いします。

○林学訪 皆様、こんにちは。吉林大学北京同窓会会長、林学訪と申します。

私は北京で会社を運営して、長年にわたって日本と緊密な貿易関係を持っております。

私は1981年、吉林大学経済学部で世界経済を専門に勉強した後、吉林大学経済学博士を取りまして、現在、吉林大学の客員教授として就任しております。

また、私は個人的に関西学院大学に非常に深い感情を持っています。大学在学中、当時、関西学院大学の金子精次教授が吉林大学へおいでになって、1年間経済学コースを教えていただきました。私に非常に深い影響を受けました。30年を隔たった今、私はここで関西学院大学の皆さんに私の研究成果を発表できる機会をいただき、誠にうれしく存じます。

きょう私が発表するテーマは「海外M&Aによる中国イノベーションへの補充」です。中国の政策決定層は、イノベーション型経済の構築に関して驚くべき努力を注いできました。それと同時に、政府政策から見ると海外戦略的M&Aを通じた中国企業の海外における技術開発とイノベーション行動を支持するかのように見えました。しかし、長期にわたって政府の海外戦略的M&Aに対する介入が、果たして中国企業のイノベーション能力向上に有利であるかどうかに関しては、一貫して疑問を呈する声がありました。中国政府の海外戦略的M&A政策は、企業の海外投資意欲向上、国際イノベーション・ネットワークの拡大、重点イノベーション内容の転換、政府の学習能力の向上などに有利である可能性が高い。そのため、海外戦略的M&Aによって中国企業のイノベーション行動に変化をもたらし、中国がイノベーション型国家を構築する経路の1つであると考えられます。

中国の第6次、第7次5カ年計画で対外開放戦略が打ち出され、海外資源の利用に関して、中国政府から2つの方式が明らかにされました。

第1は、短期内に国内で開発できなく、かつ急用の新技術及び中核整備などにおいて初めて直接輸入が許可され、中国の経済建設に役立たせるようにしました。

第2は、沿岸都市、例えば上海などの都市の中で、中・外合資企業と、外資独資企業の設立が許可されました。

20世紀後半に中国政府は海外直接投資の質を高め、中国独自の競争優位の確立及び自主開発能力の強化への必要性を強く認識することになりました。

対外直接投資から見ると、この時期における政策的重点は製造業とハイテク産業です。政策的には外資独資企業が中国で開発センターや地域内本部を設立することを歓迎しました。その他、沿岸都市に対し、発展の重点をグローバル研究開発基地へと置くように政府から促されました。

その後、多国籍企業による中国現地R&D機構の設立数が急成長しました。1997年に20社程度の多国籍企業が中国でR&Dセンターを設けていましたが、2002年には260社に急成長しました。有名な多国籍企業を挙げると、マイクロソフト、IBM、松下、ノキア、エリクソン、P&Gなどの多国籍企業が中国の主要都市、例えば北京、上海、深圳でR&Dセンターを設立しました。

21世紀初頭、「走出去（海外進出）」政策が打ち出され、中国政府から初めて政府工作文件で「中国企業の対外直接投資」が明記されるようになりました。それと同時に対

外開放戦略でイノベーションの概念を強調し始めました。中国政府から中国企業の技術開発及び技術協力、海外R & D及びデザインセンターの構築が推進され、海外M & Aによって大型多国籍企業グループが発展してきました。

多くの中国企業グループによって海外イノベーションセンターが設立され、海外の大学、研究機構と協力関係を進めました。例えば、ハイアールはドイツと米国シリコンバレーにR & Dセンターを、ファーウェイはインド、オランダ、スウェーデン、米国にR & Dセンターを、Z T EはスウェーデンとインドにR & Dセンターを設立しました。

中国の対外開放政策は、過去の30年間にわたって大きく発展してきました。特にグローバル化のもとで対外開放政策ではより多くを中国のイノベーション推進を念頭に置いており、イノベーション・リソースに関しても国内外資源の融合がより重視されるようになりました。対外開放政策では、海外のイノベーション・リソースの探索がより重視されるようになりました。すなわち、知識への開発と利用が中国を超えて海外へと広まっているのです。

海外戦略的M & Aは、海外イノベーション・リソース探索の経路の1つです。

現在、多くの否定的な観点では、中国の海外M & A政策によって企業の自主イノベーションのインセンティブが阻害され、M & A取引の価値破壊にもつながると言われています。このような否定的な観点では、企業による直接技術獲得、特許件数、財務業績及び中国企業の海外M & Aにおける高い失敗率に注目しています。

それでは、海外戦略的M & A政策から政府が期待する中国のイノベーションが得られるだろうか、これは非常に興味深い話です。

海外戦略的M & A政策と中国企業のイノベーション行動変化。まずイノベーション主体は国内プレーヤーからグローバル・イノベーション主体へと転換します。

2015年、安邦保険グループが韓国東洋生命保険グループ株の63%を買収し、時価総額約9.6億ドルとなりました。

2015年、中国工商銀行がイギリス、スタンダード・バンク P L Cの株60%を獲得し、時価総額約6.9億ドルとなりました。

中国高速鉄道産業のハイテク設備製造企業である株洲タイムズ・エレクトリックがイギリスとカナダで買収を完成しました。この2件の買収によって、株洲タイムズ・エレクトリックは高速列車製品製造分野でグローバル的な研究開発企業と製造企業へと

躍進します。

海外戦略的M&A政策によって、中国国内の優位企業のグローバル的イノベーション活動に新しい道が開かれるようになりました。海外戦略的M&A戦略によって、国内プレーヤーのグローバルに基づいたイノベーション主体への転換が促進されたのではないのでしょうか。

第2は、イノベーション・ネットワーク、漸進的な開拓から加速推進への転換。イノベーション・ネットワークとは、各種企業を安定的につないで、知識、情報、資源の交換と共有、イノベーションの協調を通じて研究開発と技術能力の強化、製品品質の向上、国内外マーケットの拡大といった目的を実現させるものです。

マクロ的に見ると、中国企業が海外戦略的M&Aを通じてグローバル・ネットワークに融合する過程は3段階に分けられます。

ミクロ的から見ると、中国企業では明らかな加速的な特徴が見られます。すなわち、積極的かつ主導的に先進国の先端イノベーション開発者と協力を求めています。例えば、被買収企業におけるR&Dとデザインセンターの設立、地元管理者や労働者の雇用、地元政府との良好な関係の構築などが挙げられます。

例えば吉利汽車（Geely）によるボルボ買収から見ると、買収成立後7年の2017年に吉利汽車（Geely）はボルボと合資企業を設立すると発表しました。新しい合資企業の構築は、電気自動車向けの次世代技術を共同開発するためです。吉利汽車（Geely）の取締役会長、李書福氏が以下のように述べています。共同開発、先端技術の共有、共同調達、協力によって吉利汽車（Geely）とボルボは新しい段階に足を踏み入れるだろう。吉利汽車（Geely）自動車グループ総裁の安聡慧氏は次のように述べました。共同開発とブランド構築、資源共有によって、両会社のコア競争力の向上と持続可能な発展を実現できます。

そのため、対外戦略的M&A政策によって中国企業と先進国の先端イノベーション開発者との連携が加速されています。

第3は、イノベーション内容。技術志向型イノベーションから、統合志向型の管理、組織イノベーションへの転換です。

技術の独占ではなく、人材の有効利用こそイノベーションの鍵だという論点がありますが、海外の人材を中国に引き寄せるのは困難が多く、文化や管理スタイルなどの面での差異によって人材流出も起こり得るのです。

例えばボルボ買収後、吉利汽車（Geely）からは何も変化の要求がなく、リストラ・ゼロとキーマンのキープです。つまり吉利汽車（Geely）とボルボは離れており、それぞれのブランドも同様に離れています。このようなソフトタッチ式の統合イノベーションによって、ボルボから吉利汽車（Geely）との協力意欲が高まり、抵抗がなくなりました。ボルボのCEOは以下のように述べています。我々は吉利汽車（Geely）との技術協力協定をうれしく思っており、これはボルボの電気自動車技術に大きく役立つでしょう。

つまり、海外M&Aによってイノベーション内容と再設計及び技術志向型イノベーションから統合を重点とした管理、組織イノベーションへの転換が触発される可能性があります。

第4は、中国政府の政策重心は、「走出去（海外進出）」から「走進去（投資誘致）」への変更。海外M&A政策の重点は共同開発、知識交流、海外ネットワークと外国企業戦略連盟を重視する方向へと転換し、以前のように単に技術の吸収、特許の買収、財務価値の創造に限られるものではなくなりました。

つまり、海外M&A政策によって中国政府の学習能力の向上及び海外M&Aに対する理解度などを推進させます。

中国政府は漸進的に推進する「対外開放」政策方針で、イノベーションを推進してきました。注意すべきは、イノベーション型の国づくりが、中国の指導層にとって決して容易なことではないことです。技術だけではなく、イノベーション主体の行動に持続的な影響をいかに与えるかという問題も重要な問題です。

現在、3つの相互補完的戦略が形成されつつあります。つまり、自主技術形成戦略、内向型技術利用戦略と外向型技術開発戦略です。海外技術開発戦略の中で、中国の指導層は海外戦略M&Aを先端技術の探索、知識獲得の経路の1つとしてきました。技術革新以外、組織管理イノベーションや文化整合イノベーションなど、指導層から大きな価値を認識されています。

海外戦略的M&A政策によって中国企業の潜在的行動の変化が引き起こされました。例えば、より積極的な海外投資、国際ネットワークの拡大、イノベーション重点の変化などがあります。それ以外に、中国政府の学習能力も強化されつつあります。そのため、我々は海外戦略的M&A政策は中国イノベーション戦略の有益な補充経路として認識しています。

ご清聴ありがとうございました。

○藤沢 林学訪先生、まことにありがとうございました。海外戦略的M&A政策が中国企業のイノベーション構造にどう変化をもたらしたかということが大変要領よく、かつ具体的にわかりました。

これまでのところ、基調講演をご提供いただきました3名のご報告者の方には大変心から感謝申し上げますとともに、時間の制限が厳しくて、ご自身の用意しておられたシート並びに内容について、まだ十分開示されていない部分がありました。そこで、午後のパネル・ディスカッションのときに、もう一度要点をまとめていただくと同時に、まだ申し足りないところ、あるいは伝えたいことというのがございますので、その時にご発言いただきますよう、お願いします。

それでは、午後のセッションも引き続きよろしく申し上げます。

(休憩)

第2セッション

司会

土井 教之 関西学院大学 名誉教授

○土井

この第2セッションの司会を担当いたします土井と申します。関西学院大学のイノベーション研究センターの客員研究員をしております。実は2年前に定年退職をいたしました。

この第2セッションは基調講演者のコメントということで、4人の先生方にコメントをお願いいたします。若干進行の手順をご説明したいと思います。各コメントをしていただく先生方、通訳を含めて20分ということですのでよろしくお願いいたします。

なお、コメンターの方並びに基調講演者の方、言い残した点は第3セッションで補足していただければと思います。

それでは、できるだけ皆さんに報告していただく時間を設けたいと思いますので、早速始めたいと思います。

それでは、最初に李暁先生の眞下忠社長へのコメントということでよろしくお願ひいたします。

李 暁 吉林大学経済学院 教授・同院長

○李暁 ありがとうございます。中国、吉林大学経済学院から参りました李暁と申します。

午前中は三名の先生方の基調講演を伺いまして、非常に深く啓発を受けました。感謝申し上げます。

最初の予定から言いますと眞下社長にコメントをするのですが、実は言いたいことがございまして、眞下社長以外にも他の2名の基調報告者に対してもコメントをさせていただきたいと思ひます。

この問題で、最初に申し上げたいのは、眞下社長のおっしゃったとおり、世界経済の景気は完全に悪いとは言えないのですが、よくはない状態です。グローバルの世界経済に関しては3つの低成長、経済成長率が低下していると、それでインフレ率が低下していると、就業率が低下していると、これなのですけれども、眞下社長のおっしゃったとおりに、これから次のステップの経済成長に関してイノベーションが必要なのだと、これに関しては非常に賛同しております。まだ技術的なイノベーションに関しては、非常に何か突破しにくいというか、その次の技術革新を入れるのが非常に難しいということで、この点に関してアカデミー界や企業界で連動して一緒に議論し合うのは非常に必要なことだと思っております。

東アジアから申し上げますと、東アジアの諸国は非常に共同的な問題を抱えております。皆さん、ご存じのように技術進歩、もしくはイノベーションに関しては2つの進歩がございまして、まずは技術標準、テクノロジースタンダードのイノベーション、そして技術手段ということですが、技術手段のイノベーション、この2つに分けられると思ひます。

実は東アジアで強みを持っているのが技術手段のイノベーションでございまして、技術標準のイノベーションは実はずっとアメリカが掌握してきました。例を挙げますと、第2次世界戦争以降に、アメリカではマイクロ電子産業が発展しました。それで日本がついていって、それをまねしたと。まねしたというか、アメリカについていったと

ということです。90年代に入って、アメリカではデジタル化に歩みました。それでまた日本がアメリカと同様にデジタル化に歩む。つまり最先端に立ってテクノロジースタンダードをつくるのは、やっぱりアメリカのほうだと。それについていって、日本が技術手段のイノベーションをして、技術手段のイノベーションというのは、先ほど眞下社長のおっしゃったとおりに、いかに廉価な、もしくはコストパフォーマンスが高い商品をつくるのかということです。あと1つ申し上げたいのは、中国が日本の次を継いでいくと、こういう連続的な段階的な成長が見られることです。

次に、中国のイノベーションに関して少しお話を申し上げたいと思います。皆さんご存じのように、中国では今、イノベーションのブームが起きています。実はイノベーションに関して中国は今、結構多くの成果を出しておりますけれども、私から申し上げたいのは、実は中国が後発的優位を持っているということを忘れてはいけないということです。もともとスタート時点が低いので、少し発展しても非常に大きな発展をしたように見えます。中国は今まで多くの投入のもとで、多くの成果を上げてきました。ただ、その効率性はいかがでしょうか。成果は多いのですが、その成果を得る効率性はどんなものなのか、それに関して深く議論する必要があると思います。

また、もう一つの問題としては、今までのイノベーションというのは、政府が主導する、政府誘導型のイノベーションだったのですが、これをいかに政府誘導型から民間誘導型に変えるのか、これが一番大事な問題ではないかと思っております。

アメリカの第2次世界戦争以降のイノベーションに関して申し上げますと、その2つのモデルがございます。1つはNASAとかルート128というものですけれども、これは政府が誘導して、将来の発展を見出すという感じでした、政府から具体的な目標をつくるということです。

もう一つはシリコンバレー、これはあくまでもキャピタルマーケットで、資本市場からお金を集めて、それを次々と少額で投入していく。こういう2つのモデルがございます。

実はイノベーションというものは、私から見ますと、やはり試行錯誤の過程なのです。いろんな間違いを繰り返した結果、最後の結果としてイノベーションになってしまうと。そこに試行錯誤を重ねないと、最後にどういうものが生まれるのかはわからない状態です。最初から政府とかが、こういう方向にきなさいとか、それは難しいのです。結果的に見ると、やっぱりいろいろ試行錯誤を重ねた結果、とんでもないイノベーシ

ョンが生まれたというものが多いです。ですので、大学、MITとかスタンフォードのモデルみたいに、シリコンバレーで、キャピタルマーケットで少額の投資をして中小企業のイノベーションが牽引していくと、こういったものが最後に定着したということは非常に興味深い話だと思っております。

3番目に関しては、先ほど眞下社長のおっしゃったことに非常に賛同いたしますが、イノベーションという技術革新というものはシステムチックな工程であると。これは全体的に考えないと、なかなか得られないということに関しては非常に賛同申し上げます。先ほどもおっしゃったように、技術的なイノベーションだけじゃなくて、販売ルートのイノベーションとかあわせて進行しないと不利益になってしまうということに、私も非常にこれを賛同します。

今、日本と中国でイノベーション、イノベーションといわれていますが、日本と中国でやっているイノベーションは段階的には異なっています。中国でやっているのは、技術革新とか、技術をメインとしたものですが、日本の場合には、グローバル的なマーケットでの販売、サービス提供、製造、物流を全部考えたシステムチックな工程だと思っております。

これもまたシステムチックな問題でございますが、実はイノベーションというのは全体的から考えますと、教育システムとも非常に深いつながりを持っていると思っております。東アジア国家の大きな共通点、共通的な問題としては、世界に対する子供たちの好奇心に対して非常に欧米とは異なる方式をとっていた、これが問題でございます。特に今の中国に対しては教育システムに関してイノベーション的な将来を見出せるような改革を進めるべきだと思っております。

私の経験といいますか、私自身から申し上げますと、実は私の息子が昔、日本の学校に通っていました。私も今、中国で、日本から来た留学生とか、日中の間で交流関係をしたりとかして、教育システムに関して毎年こういう比較をしているのですが、実は日本と中国は同じく東アジアの国でありながらも、教育システムに関して大きな違いがあるということに気づきました。例えば交流活動、フォーラムをやるたびに、日本人の学生は中国人の学生に比べて問題意識が非常に豊富で、いつもいろんなことを探求しようと、質問しようとするわけです。つまり未知の領域に対する探求というものが日本の学生には非常にあるということです。

中国の場合だったら、小学生からずっと試験問題を解いたりとかすることで、いつも

標準的な答えばかり求めているわけです。ただ、標準的な答えばかり求めると、イノベーションにつながるかどうか、それは疑問視されます。世界に対する好奇心、世界に対して、知りたいという意欲を子供たちに残していくべきだと思っております。

1つ申し上げたいのは、いかに中国では政府主導のイノベーションから民間主導のイノベーションにつながるのか、これに関して深く研究するべきだと思っております。

そして、最後に申し上げたいのは、実は中国と日本の関係の中、日中間の経済的な地位に大きな変化がありまして、中国が日本のマーケットに対する依存度、そして日本が中国のマーケットに対する依存度、この2つが大きな変化を遂げております。

また、もう一つ申し上げますと、日本の企業が中国に直接投資を行います。その直接投資を行う目的、なぜそこに、何を求めるか、それが非常に大きな変化を遂げてきたわけです。

1990年代から2000年代には、中国の廉価、安い労働力を求めて日本の企業が中国に行って直接投資を行って、そこで工場をつくって組み立て作業をしました。ただ、最近になっては、中国の所得水準が上がるにつれて、中国の巨大なマーケット、中国市場の巨大な購買力を求めて、実は中国の消費者向けにサービスを提供したりとか、中国に商品を売りに中国市場に行くための日本の直接投資が今、増えているわけです。

日本と中国の関係が変わったのかといえば、変わったのですが、それが悪いとは言えないのです。これこそちょうど将来の日中両国の企業が協力する範疇ではないでしょうか。中国と日本、中国の巨大な市場をめぐって、産・学・研究、こういう今のようなフォーラムを継続すべきだと思います。これによって大学、そして学術的な研究と企業の協力をつなげることができるからです。いかにして日中両国の企業が日本と中国のマーケットを共同に開発して、そしてイノベーションを共同に行い、それを研究するのか、こういう問題もこれは非常に重要な問題だと思っております。

ありがとうございました。

佐藤 善信 関西学院大学経営戦略研究科 教授・同研究科長

○土井 それでは、2番目の佐藤先生、よろしくお願いいたします。

○佐藤 ただいまご紹介にあずかりました、関西学院大学のビジネススクールで研究科長

をさせていただいております佐藤です。専門分野はマーケティングで、ここ数年はサービスマーケティングの研究をしています。

最近の私の研究テーマには2つがあります。1つは、日本のおもてなしの分析ですが、私の研究の結果、日本のおもてなしの源流は、通常は茶の湯に求められているのですが、万葉集の宴にあったのではないのかということが明かになっております。

もう一つの研究テーマは、本日のフォーラムのテーマにも関わっております。その具体的な研究課題は、たとえば、サービス業でイノベーションを起こした企業家は、どのような発想をしていたのか、どのような問題意識のもとでそのような発想が発生したのか、またなぜイノベーションに成功したのか、失敗する場合はどういう理由で失敗したのかということをして20年ぐらい前から研究しております。そういった研究分野はアントレプレナーリアル・マーケティングとも表現されますが、この3月に関西学院大学の出版会から『企業家精神のダイナミクス』という著書を出版させていただき、20年間の研究成果をわかりやすくケース分析を中心に紹介させていただきました。消費税込みで3,888円という本でなかなか売れないようです。

林先生の報告ですが、本当に現場の実務家の視点から興味深い発表をしていただき、非常に感銘を受けました。そこで、いくつかコメントを差し上げたいと思います。海外での戦略的なM&Aということが中国のイノベーションのこれからの核になっていくということが林先生の発表内容でした。つまり、林先生の発表内容は、海外での連携、あるいはM&Aによってイノベーションを起こすというシナリオなのですが、その点について、私は経営戦略の側面から3点ほどコメントさせていただきたいと思います。

1つは、業界標準になるイノベーション技術は何なのかということにかかわっております。当初、ある業界で幾つもの技術的イノベーションが発生し、例えば自動車産業で言うと、150年ぐらい前から自動車の動力については、木炭車や電気自動車もありました、燃料としては水素もありましたし、ガソリンの内燃機関もあったわけです。結局、ガソリン車がデファクト・スタンダード（業界標準）になったのですが、今の時点では、どうも電気自動車と水素自動車が今後のデファクト・スタンダードになりそうな感じがします。

問題なのは、動力源だけではありません。競争相手がどこから出現するのか分からなくなってくるというのも大きな問題です。電気自動車でいうと-googleが参入してき

ています、アップルも入ってきています、それからヤマダ電機がいつとき名乗りを上げました。電気自動車の構造は単純なので、どのような企業でも参入できそうな感じがするわけです。

問題は、開発をどうするかなんです、水素ガス自動車の場合でも、開発の仕組みが以前とは決定的に変わってきていまして、ここでも日本企業が決定的に出遅れているという面があります。

基本的なメカニックスの場合、日本企業の開発は実物のモデルをつくるわけです。サンプルをつくって開発を行います。現地、現場、現物ということが日本企業の強みで、擦り合わせの技術を高めていくというのが日本企業の開発や品質改善のやり方だったので。ところが、今や自動車の開発というのはバーチャルでやっているのです。実物のモデルも、サンプルをつくらずにバーチャルでやっている。この点では、ヨーロッパの企業がものすごく進展していまして、先ほど林先生の発表にもありました、ボルボを狙ったというのはすごく大当たりだと思います。多分、ボルボのバーチャルの開発技術が一番すばらしいのだと思います。

関西学院大学のビジネススクールにはテクノロジーマネジメントのプログラムがありまして、実は業界標準にかかわった「標準化戦略」という授業もあるわけです。そういった授業では、さまざまなイノベーション技術をバランスよくまぜ合わせるポートフォリオ戦略をとるとということも議論しておりますし、未来を正確に予測するのは難しいのですが、シナリオプランニングの手法を使いながら、どの技術が業界標準になりそうなのかということに関して、その萌芽的なシグナルをキャッチできるようなシナリオを作成しておくということが必要なのではないのかなと思っています。

2つ目のコメントですが、海外で連携やM&Aを実行する場合には文化の壁、つまり国民性や価値観の違いといった壁がかかわっております。そういった問題を論ずる場合の国際経営戦略論では非常に有名なフレームワークになっているのですが、ホールのコンテクスト文化という概念と、それからホフステードの文化の5次元というフレームワークがあります。あらかじめチームリーダーは、そのようなフレームワークを利用して、どのような文化的なチーム構成になるのか、つまりチームメンバーの文化的なダイバーシフィケーションを勘案しておく必要があります。

エドワード・ホールによると、日本人は最もハイコンテクストなコミュニケーションのスタイルをとると位置づけられています。15、6年前ですか、KYという言葉が流行

語大賞をとりました。KYとは「空気を読めない」人という意味です。ハイコンテキスト文化の国の人は言葉ではっきり言わないのです。察してくださいというコミュニケーション・スタイルが基本です。一方、ローコンテキスト・コミュニケーション文化の人は、場の空気（＝コンテキスト）に情報が入ってないので、言葉でストレートに表現しないと意思疎通ができません。そういう人たちが混在したチームつくると、コミュニケーションがうまくいかない場合が多いです。それで対立が発生することになってしまう。そういったことをうまく分析し、対応するする必要があります。

ホフステードのフレームワークで言われる、「不確実性の回避」という文化次元は、開発では非常に大きな問題になります。日本人は不確実回避度が高いですが、逆にアメリカ人は比較的チャレンジングで不確実性回避度は低いとされています。また、もう一つの文化次元である、「短期志向・長期志向」も国際間の関係では重要になります。つまり、即物的な、ニーズの開発の結果をすぐに出そうとする人たちなのか、それともじっくり腰を据えて、根源的なところから開発の問題に取り組もうとする文化国の人なのか。そのあたりも大きな対立を生み出す原因になると思います。

最後のコメントですが、もう時間がなくなってきましたので簡単に説明します。要するに、イノベーション開発に当たっては、参加企業や参加メンバーの貢献度に応じた公平な評価がなされる必要があります。企業間連携の場合には、どちらがどれだけの貢献をしたのか、あるいは企業内の開発チームであれば、誰がどれだけの貢献をしたのかということを正當に評価することが必要です。洋の東西を問わず、公平性は非常に重要な要因になっています。公平性と組織コミットメント（組織に居続けるという意欲）が大きな相関関係を持つとされています。組織コミットメントが大きくなると、会社のために一生懸命努力をするし、もっとクリエイティブな発想を出そうとするわけで、そういった意味で、成果に対する公平性が確保されていなかったら、イノベーションな開発は難しくなってきます。

先ほども申しあげましたように、私どものビジネススクールにはテクノロジーマネジメントのプログラムがありますが、今、ご紹介したような諸問題はすべてこのプログラムの授業で扱っていますので、ぜひ勉強しに来ていただければと思います。研究科長として、最後に宣伝させていただきました。どうもありがとうございました。

安田 聡子 関西学院大学商学部 教授

同イノベーション研究センター 副センター長

○土井 それでは、3番目の安田先生、お願いいたします。

○安田 商学部の安田聡子と申します。イノベーション研究センターの副センター長をしておりますので、中国からの留学生も何人か私と一緒に勉強しております。

先ほど李暁先生が中国人の生徒、学生は決まった答えを出すことばかりやるのでよくないとおっしゃいましたが、関西学院大学で学んでいる中国人の留学生は、とてもクリエイティブでイノベーションの心を持っております。

きょうは皆さんの国民である中国人の学生からいつも聞いている中国のことや、いろんな新しいアイデアをもとにしながら、李政先生のご発表にコメントをさせていただきます。

李先生、非常に示唆に富むご報告をいただき、ありがとうございました。

李先生のご報告、中国イノベーション型経済成長の成果と経験は2つの部分に分かれていたと私は感じました。

ご報告の前半部分では、中国のイノベーションが非常に活発であること、また、科学論文や特許の件数からわかるように、中国のイノベーション能力が高度化していることを教えてくださいました。

豊富なデータを見せてくださったので、李先生のお話は非常にわかりやすかったです。ありがとうございました。

ご報告の後半部分では、中国の活発なイノベーションや、イノベーション能力の向上に貢献しているのは誰なのかという議論があったと思います。中国のイノベーションに貢献しているのは、国家なのか、市場なのか、あるいは国営企業なのか、民間企業なのかという点について、幾つもの重要な指摘がございました。

本日は時間も限られておりますので、先生のご報告の後半部分に注目して、国家とイノベーションについてお話しさせていただきます。

国家とイノベーション、特にイノベーションに対して国家がどのような役割を果たしているのかについては、伝統的に2つの理論がございます。

1つ目は、ここがございますA、国家は市場の失敗を是正するという理論です。

具体的な事例をお話ししますと、研究開発には不確実性が伴います。例えば新しい薬、

新薬ができるまで、一体どのぐらいの時間がかかるか、大体20年です。では、大体どのぐらいの確率で一つ一つの研究が1つの薬になるか、3万分の1です。このように研究開発には不確実性が伴いますので、民間企業は投資に躊躇いたします。一つ一つの民間企業が不確実性を嫌って投資に躊躇いたしますので、全体で見ると過少投資、投資の額が足りないという問題が発生いたします。

こうした問題を解決するために、国家が重要な役割を果たすというのがこの理論です。具体的には政府が研究開発へ補助金を出したり、あるいは研究開発費への税額を控除いたします。これはとてもよい理論ですが足りません。それで、足りない、どこが足りないかということ、市場の失敗を是正するだけでイノベーションは活発になるかということ、答えはノーです。イノベーションは創新と普及と経済効果の発生という、この3つが満たされないとイノベーションと申しません。そうすると、市場の失敗が是正されると投資が活発になって、創新は盛んになります。でも、それだけでは普及したり、あるいは経済効果が発生したり、それは無理です。

ですので、私たちがイノベーションを教えるときには、もう一つのBの理論、イノベーションのエコシステムという理論を大学では教えております。このイノベーションのエコシステムという考え方、基本的な考え方ですが、政府と産業と研究機関が互いに連携したり、あるいは、時には競争したりする中からイノベーションが生まれて普及すると考えます。国家は、そうした連携や競争を活発にするための制度や仕組みを構築する、これが国家の役割と考えます。つまりこういうことです、国家はもちろん投資をして情報の不確実性を緩和して、市場の失敗を是正しますが、同時に高度人材を育成したり、あるいは金融セクターの整備をして創新を活発にする。と同時に、さまざまな政策を実施して普及や経済効果の発生を促すような仕組み、エコシステムをつくり出す。こう考えるのがイノベーションのエコシステム論ですが、重要なことは、国家は制度やインフラを整備して仕組みをつくり出すだけで、国家が先導してイノベーションを起こすとは考えない、これがこの理論の重要な点です。

以上挙げた2つの理論が伝統的なイノベーション論の考え方です。

しかし、最近新しい理論が出てまいりました。企業家としての国家という考え方で、これは大胆で企業家的投資意欲を持った国家が画期的イノベーションを先導する、そういう考え方です。この理論を提唱したのはイギリスの先生で、彼女はイギリスの有名な経済学者であるケインズの言葉を引きながら、国家が企業家の役割を果たしてい

るという事実を報告しています。

彼女の理論の1つ目、不確実性の高い新技術へ巨額の継続的な投資をするというのは、市場の失敗是正論と同じです。しかし、彼女は2つ目、イノベーションの普及、つまり新しい製品が普及するための市場も政府がつくっていると言っている。具体的には政府調達等を通じて新技術の市場をつくっている、それも国家であると、この人は主張しております。

それで、きょうの李先生のご報告のスライド24に大変興味深いことが書いてありました。内容を、中国の方々はずぐにおわかりですが、日本人の皆様のためにわかりやすくまとめますと、国家戦略のもと、あらゆる部門の当事者の力を集結することで、大規模プロジェクトを計画、実施する。同時に民間部門でのイノベーション、草の根からのイノベーションも奨励したと、そのようなご報告がございました。

以上を踏まえまして、李先生への質問が2つございます。

第1の質問は、今後、中国政府はどのような役割を担っていかようとしているのでしょうか。政府はイノベーションのエコシステムを整備するのみで、イノベーションを先導するのは民間部門なのか、あるいは政府が企業家的な役割を担い、科学技術開発を主導していくのか、つまり政府が巨額で継続的な投資を実行して、さらに調達で新技術の市場もつくって革新的な技術の開発とイノベーションを先導するのか。

2つ目の質問は、イノベーションにおける中国の国営企業の役割についてです。日本には国営企業は余りないのですが、似たようなものとして大企業というのがたくさんあります。日本のそうした大企業の中では、日本的な企業内起業、イントラプレナーシップとか、社内ベンチャーと呼ばれる、そういうものが起こっております。大企業はそうした企業内起業の培養機関であると言われております。具体的には大企業の経営資源を活用しながら、企業の中で次世代の革新的な技術や新事業を企画、立案、実行していく、そういう仕組みが普及しております。このよい点ですが、社員は身分が保障されるので安心してイノベーションに取り組むことができます。私が教えております中国人の留学生は皆、「失敗は怖いよ、先生」と言うので、日本的なイントラプレナーシップというのは意外と中国の国営企業にも取り入れられるかもしれません。

もう一つのタイプは、アメリカのフェアチャイルド社のようなスピンオフ企業の母体に国営企業がなっていくのか。これは一番下がアメリカのフェアチャイルド社で、ここから社員がどんどん独立して新しい企業を起こして、全体で大きなイノベーション

が起きている、こういうタイプの形に中国の国営企業も今後変わっていくのか、ぜひご意見を伺いたと思います。

ありがとうございました。

孫 哲 吉林大学経済学院 講師

○土井 それでは最後に、孫哲先生のコメントをお願いいたします。

○孫哲 皆様、こんにちは。私は中国吉林大学経済学院から参りました孫哲と申します。

大変申しわけございませんが、時間の関係で私のコメントに関するパワーポイントをつくれませんでした、おわび申し上げます。私は午前に行われました基調講演のお三名方、そして、先ほどの三名方のコメントに関して、私の感想を皆様と共有したいと思っております。

午前中のお三名方のご報告のところで、それぞれ異なる視点からイノベーションに関して報告されたと思っております。例えば李政先生はマクロ的な面、そして産業的な面からイノベーションに関してお話しされました。中国企業が今まで上げられた成果、そしてこれからどういうふうに発展していこうかということに関して李政先生からお話がありました。

眞下社長に関しては企業。本当に実務の第一線に勤めてらっしゃる視点から、企業がどういうふうにイノベーションを求めていくのか、そして企業がどういうふうにこれからのイノベーションについて考えていらっしゃるのかということに関して実務の視点から詳しくお話しされました。

林先生は企業が海外に向けてどういうふうに考えているのかということに関して、お話しされましたが、海外のM&Aは、つまり、海外とのつながりを持って、企業のイノベーションを促すという考え方です。

それぞれお三方の角度視点は非常に異なりますが、イノベーションに関する問題に関して何らかの共通点が見い出せて、またお互いに啓発といえましょうか、お互いに思いつき、思いをさせる、こういう啓発的な思いをさせることもできると私は思っております。

投資と投入、イノベーションに関して、先ほど李政先生がおっしゃったように、中国

でイノベーションに関する投入額が今増えています。例えば技術開発に関する人数、その従事者数が増えています。もしくはその投入、研究開発費の投入も増えていると、李政先生から紹介されましたように、非常に直観的でデータ化されたものでありまして、非常に感銘を受けました。

ここで1つ申し上げたいのは、皆さん、ご存じのように、技術開発というものは、イノベーションというものは、決して線形的なものではない、1つのルートではないのです。あくまでも非線形的なものでして、その中で、最初の段階は恐らく順調にいくかもしれないですけれども、その中で必ずどこかでブラックボックスに当たるということになると、そのときからは投入額と算出額が必ずしも一致しない、幾ら投入したからといって、それ相応のふさわしい算出額が戻ってくるのかといえ、必ずしもそうではないということです。ですので、中国の企業がこれからまたイノベーションを進むに当たって、また現在もそうなのですけれども、投入額を増やしたからといって、それが中国のイノベーションにつながるのかというと、また疑問が残ります。

こういう問題に関しても、どれぐらいの投入額によってどれぐらいの産出額が得られたのか、もしくはイノベーションに関してどういうふうにコストパフォーマンス、そして投入した金額と産出した金額が比例的になるのか、これに関して、イノベーション指標、もしくはイノベーションの成果、それに関しての業績の測定、これをどういうふうに研究するのが重要になると思います。

私もこのイノベーション指標に関して研究を進めたいと思っておりますが、やはりイノベーションに関してどれぐらいの業績がもたらされたのかということに関して、この指標の重要性は非常に高いと思っております。また、これが企業のイノベーション行動にも何らかの影響を与えるのではないかと考えております。もし、イノベーション指標が十分に研究されていれば、政府のイノベーション政策にも何らかの影響があるのではないのでしょうか。これからの企業のイノベーションの戦略に関して、政府からの指導もあるかと思っておりますけれども、今後イノベーション指標を持って、また、イノベーションの業績に関してどういうふうに測るのかということに関して、政府から企業に対して指導があると思います。

林学訪先生のお話にありました、海外M&Aを通じて海外のM&Aが企業のイノベーションの行動にどういう影響を与えるのかということに関して、私は非常に興味を持っております。それで、私が注目したのは、やはりイノベーション主体が変化を起こ

す、海外M&Aについてイノベーション主体が変化を起こす、そして協力ネットワークがかなり変化すると。拡大というか、海外M&Aを通じてそのネットワークの協力が増える。それで、3番目としては海外に出ていく、中国の企業が海外進出をする際にどのようにイノベーションするのか、イノベーションの手段と内容で大きな変化が起きているということに非常に興味を持っております。

こういう変化については、組織上のイノベーションについても取り上げられたのですが、昔のように技術的な技術開発もありますが、技術的なイノベーション以外にも、組織的、そして整合的、統合的なイノベーションに関してお話しされている。これはやはり林先生のお話の中で言いますと、投入額に対してどれぐらいの成果が得られたのか、もしくはその業績をどういうふうにはかるのかという問題ではないでしょうか。やはり林先生もここに着目をして、イノベーションの業績に関して、そのイノベーションがもたらす、もしくは海外での協力がどういうふうな成果をもたらすのかという点に注目されたというのは非常に評価すべきだと思っております。

眞下社長のお話の中で、日本からの技術移転、東アジアの技術移転が東アジアのイノベーションを促すということなのですが、ここで出てくるのは、日本の技術移転が本当に途上国のイノベーションにつながるかどうかという問題です。例を挙げますと、中国の高速鉄道について、最初の技術開発の段階では日本とカナダとドイツと、いろんな先進国から技術を学びました。その際に、中国のエンジニアがある問題に注目しました。列車と列車の間の連結部に人が落ちるのを防ぐために、何か革製の壁みたいなものをつくっているわけなのです。これがどういう役割を持っているのですかと、中国のエンジニアが多国籍企業から派遣されてきた外国人のエンジニアに聞きました。外国人のエンジニアは、これは単に乗客が渡る際に落ちるのを防ぐためだと言ったのですが、中国のエンジニアたちは、その後研究を続けた結果、実はここをうまく利用すれば風によるスピードの低下を防ぎ、もしくはカーブを曲がる時に、ここをうまく利用すればカーブでの転倒も防ぐことができるという新しい発見もありました。

申し上げたいのは、ただ技術移転をするだけでは、なかなか途上国での技術成長といえますか、途上国のイノベーションにはつながらない。途上国が自分のイノベーションを促すためにはどうすればいいのかというと、やっぱり先進国から技術移転をするときに、自分からも積極的に意欲的にそれを受け入れようとした姿勢を見せ、そして、非常に頑張って学ばないとなかなか技術を消化したり、自分のものにすることはでき

ないわけです。ただ、先進国からその技術移転をただけでは、途上国の技術開発、技術成長にはつながらないということを非常に深く感銘を受けました。

安田先生のお話しに関してコメントをさせていただきたいと思います。企業内起業、そして企業としての国家というお話がありましたけれども、実は中国も中国政府もこういったことに関して非常に力を入れていると、皆さんご存じだと思いますけれども、中国も高速鉄道の技術開発でやっていました。

ただ、企業としての国家が、例えば中国を例にすると、どういうふうに企業のイノベーション、もしくは国家のイノベーションにつながるのかということですが、これから中国の政府がイノベーションに対してどういうふうに成果を上げたのか、またこれ以外にも中国の政府が発展型政府になっているのか、それともイノベーション型政府になっているのかということに関して非常に興味深い話だと思っております。

ありがとうございました。

○土井 ありがとうございました。

これで第2セッションを終了したいと思います。第3セッションは3時30分から始めたいと思いますので、よろしく願いいたします。

(休憩)

第3セッション

司会

土井 教之 関西学院大学 名誉教授

パネル・ディスカッション：基調講演者、コメンテーター

李 政 吉林大学経済学院 教授

眞下 忠 神港精機株式会社 代表取締役社長

林 学訪 吉林大学北京学友会 会長

李 暁 吉林大学経済学院 教授・同院長

佐藤 善信 関西学院大学経営戦略研究科 教授・同研究科長

安田 聡子 関西学院大学商学部 教授

同イノベーション研究センター 副センター長

孫 哲 吉林大学経済学院 講師

○土井 今から第3セッション、パネル・ディスカッションを始めたいと思います。

最初に4人のコメンターの方のコメントに対する基調報告者のお答え、それから討論者からのコメント並びにここの登壇者の間でのディスカッションという順番で進めたいと思います。後ほど時間があれば、フロアの皆様からご質問を受けたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

引き続き、私、土井が司会を担当いたします。

実は総括を多少しておいてもいいかなと思いましたが、実は孫哲先生が基調講演の3人の方の講演を総括されましたので、私の役割はもう孫哲先生にお任せしました。ここから、早速入っていきたいと思います。

きょう報告していただいた基調報告のことは要約いたしませんけども、少しだけ触れておきたいという点は、1つ目は、李暁先生のコメントと佐藤先生のコメントに出てきましたけれども、イノベーション過程におけるスタンダードの役割です。個人的な話を申し上げますと、私、4、5年前、もう少しなりますかね、経済産業省で6年間ほど技術標準に関する委員会の委員長をしております、日本のスタンダードを促進するにはどうしたらいいのかいろいろ考えたことあり、非常に興味深い問題です。

2番目に、孫先生のお話にあるようにイノベーションの計測手法の問題とか、研究開発の生産性の問題の話が強調されました、これも非常に重要です。

3番目に、李暁先生や眞下社長のほうから指摘されましたように、イノベーション過程における学校教育のあり方は、イノベーションを議論する場合に考えておかななくてはならない重要な問題だろうと思います。

等々、非常に興味深い問題が多くありました。それでは、報告者順にそれぞれのコメントに対するリプライをお願いしたいと思います。

最初に、李先生に、安田先生からのコメントに対するお答えをお願いしたいと思いますので、よろしくお願いいたします。

○李政 大変ありがとうございます。李政でございます。

安田先生のコメントは、私に大きな啓発をいただきまして本当にありがとうございます。非常に価値のあるコメントでございまして、提示された問題も非常に大きいと思います。

今、安田先生のコメントにもお話しされたように、政府がそのイノベーションの中で

どういう役割を果たすのか、もしくは政府の全体的な役割はどのようなかということに関して申し上げたいと思っております。

安田先生は、先ほどのコメントを拝見いたしますと、実は理論上でかなりもう完成化されていらっしゃるようで、政府の役割に関しても、理論的にはほぼ、この前まで先端的に走っていらっしゃるように見られました。

先ほどのコメントでもおっしゃったように、伝統的な政府として外部性を補ったりとか、市場の失敗を補充したりとか、そういうことですが、これは非常に完璧な理想的な政府でありまして、現実を見ますと、このような政府は余りないということが多いです。

それで、多くの国と政府は、こういう市場の失敗を補充するとともに、イノベーションに関する市場環境の整備とか、もっとイノベーションが進めるように環境整備をしたりとか、もしくはその国家、その政府がそのまま前に立って、イノベーションをリードしていくとか、そういうものがよく見られます。

実は皆様、ご存じのように、米国とかにもインダストリアル・インターネットの計画もありますし、ドイツにもインダストリー4.0という、次世代の工業規格を出しております。韓国にも次世代の工業の標準に関して、その規格を出していたりとか、日本もかつて産業政策を通じてイノベーション、創造性、「創新」をリードしてきたのではないかと考えております。実は多くの政府は、ただ市場で、民間でイノベーションをするのを見守っているのではなくて、できる限りの力を発揮して、計画といたしましうか、将来の企画みたいな感じをつくらうとしているわけです。

つまり、私が申し上げたいことは、実は政府、いろんな国の政府がありますけれども、政府がこういうイノベーションと申しますか、技術進歩に関しての役割は、それぞれ似ている部分があるということなのです。それで、共通の部分があるのですけれども、それぞれの国が異なる発展段階におきまして、政府のやり方が、もしくは、その政策方針がそれぞれ異なるということで表現されるかもしれません。

それで、また1つ問題がございますが、政府がイノベーションをリードしていく過程、もしくはイノベーションを誘致していく過程でどういう手段を使うのか、どういうやり方でやるのか、どういうことをやれば効率が高まるのかという問題に関して詳しく検討する必要があると思います。

先ほどもコメントでおっしゃいましたけれども、企業家型国家、こういうことを他の

国でも、いろんな国でもチャレンジといますか、試みていまして、どういうふうにより効率的に、より早く、よりコストパフォーマンス的によく技術進歩を誘導するかという問題は、いろんな国で共通していると思います。

つまり、私がこれを提唱することは、政府にイノベーションを任せるということではなくて、政府がいかにイノベーション環境をよくしたりとか、よりイノベーションがスムーズに発展できるような環境づくりをするのか、これが政府の役目だと思っております。

そして、中国政府に関して申し上げたいことは、中国の政府の国営企業のこともありますし、いろんな観点から中国政府に関して批判的な声もあったのですが、無視できないのは、中国の技術進歩、もしくは中国の技術イノベーションにおいて、中国政府の牽引、これが非常に大きな役割を果たしたということです。

私は企業とかマーケットが重要ではないと言っているわけではありません。企業と市場は本当に重要です。ただ、中国では皆さんご存じのように、イノベーションの成果、そしてその発展の速さというものは非常に驚くべきものになっておりまして、これを実現するためには、やっぱり企業と市場だけでは物足りなくて、やはり中国政府の牽引といますか、リードが必要だったかもしれないですね。

当然ながら、中国は中国政府が大きな役割を全部果たしたのかといえば、またそれも微妙な問題で、このような成果とこのような速さを実現したのは中国政府だけのおかげではなくて、実は中国、先ほども李暁先生からおっしゃったように、後発国の優位性があると、また、技術後進国からのキャッチアップ段階で非常にスピードが速くなっていくと、これは無視できない理由だと思います。

実は過去200～300年間の間、欧米諸国は経済発展のところで、非常に発展段階で重要な段階だったのです。中国はこの200年～300年間を無駄遣いしたというか、他の欧米諸国よりも遅れていました。それで中国は改革開放、今、三十何年もやっていますが、この間で過去、欧米諸国が200年～300年の時間をかけてやってきた成果をとろうとするのですから、難易度が高いです。

中国政府のイノベーションに関する役割に関して、もう一つの問題がございます。この中で中国政府はいろんな角度、いろんなレベルから役割を果たしますが、その中でも最も取り上げられるべきものは、国有企業を通じての役割分担です。

もちろんメカニズムの完璧化、もしくは環境整理もありますけれども、実は国有企業

を通じて、特に国有企業のプロジェクトを通じて、イノベーション環境が整うと、こういうものが実は具体的なやり方になっているということで取り上げたいと思っております。

大変ありがとうございました。

○土井 どうもありがとうございます。

次は眞下社長、お願いできますか。

○眞下 私は他の先生のように学術的なバックグラウンドでもって講演をしたということではなくて、先生方からコメントをいただきまして、大変配慮していただいているということで感謝申し上げたいと思います。

きょう私が皆様に訴えたいと思ったのは2点ございまして、1つは、神戸工業、ソニーでどちらも、どちらもというよりも、神戸工業はノーベル賞受賞者を中心とした研究者が研究開発をやっていたわけです。一方ソニーは、そういうメンバーでトランジスタラジオだとか、テレビだとかを開発したわけじゃないのです。ところが、両社同時にそういう商品をつくっておきながら、一方は大成した。今のソニーというのはそういうレベルであるかどうかは議論があるかもわかりませんが、神戸工業と比べると随分違うということを感じました。

そこで申し上げたいのは、幾ら研究者が立派な開発をしても、それを商品にするという強い意識が研究者にないと、技術のロマンだけで終わってしまうということを申し上げたいわけです。私の会社もノーベル賞受賞者が設立した会社ではあるのですが、68年間、真空機器をつくり、販売をしている会社です。そういう意味では、真空会社の中では老舗です、名門です。ところが、どれだけ利益を得ているのかというと、常に開発という形で資金を使いますから、それほど利益を上げている会社ではないのです。ここなのです。やはり技術中心の会社というのは、技術屋がやっぱり技術のロマンを感じるというところにお金を突っ込みますから、それが成果につながるというのが私の期待なのですが、そうでなくても技術にロマンを感じれば、技術屋というのは満足するのです、そういう傾向があるのです。これは神港精機だけでなく、どの会社においても技術屋はやはり技術のロマンを感じるという部分は否定できないと思うのです。経営はそうではない、やっぱり成果が必要だということを神戸工業とソニーと神港精機の間での比較の話をさせていただきました。

いずれにしても、もうグローバル経済の中で日本は生き残っていく必要があります

から、常に新しい技術を生み出す、技術革新を行って、日本のものづくり、そして、そこで生まれた技術を日本でつくるのか、あるいは台湾でつくるのか、中国でつくるのかということになると思います。ですから20世紀のように、国内で横綱であり、大関であり、関脇で飯が食えたわけです。ところが今はそうではない、21世紀はそうではないのです。やはりものづくりはグローバルの世界の中で品質が保たれ、コストが理解される国、場所で行うことが大事なのだと、こういうことであると思います。

もう一点は、シャープの事例で説明をいたしました。これは鴻海が経営に参加しまして、現在、立ち直ってきてはおりますけれども、2013年ごろから経営が行き詰まりました。当時の社長がシャープの液晶事業の生みの親、佐々木正さんのところへ相談に行っているのです。そのときにイノベーションとはシャープが囲い込むような扱いはいかんのだと、これはこの本に書いている内容をそのまま申し上げれば、他の会社と手を携えて、新しい価値を生み出すことをイノベーションというのだと、こういうふうに書いているわけです。1つの視点だと思います。日本の国の中ではオンリーワンだと、そういう技術を持った会社の出現が大事なのだと国も言っているわけです。でも、佐々木さんはそうじゃないよと、イノベーションとは関係する企業にいろいろと相談事があれば相談に乗ったらいいい。その上で、自社はそれを超える新しい技術を開発することが大事なのだ。日本は半導体技術というのはアメリカから学んだわけです。半導体では日本に追いつかれたアメリカは、インターネットに飛び移り、グーグルが生まれたと、これが現状です。ですから、オンリーワンだとかを言っているのではなくて、それを上回る技術開発が必要だと、佐々木さんはおっしゃっているわけです。そういう視点もあるよということを皆さんに紹介をしておきたかったということでございます。

最後にもう一点、申し上げたいのですが、講演していただいた中で、イノベーションとは成果が含まれるのだという内容の説明がありました。そこまで責任を持った技術革新で、ぜひやってほしいと思うのです。

私が今の会社で50年間ぐらい携わってきたわけですが、その周辺で私が認識するイノベーション、これは2つありまして、1つは産官学で共同技術開発を行う、もう一つはユーザーとの共同開発、こういう2つの技術開発がございます。

1つは、産官学の共同技術開発というのは、予算は国が出します。それから大学の教授と共同で行います。我が社の研究開発員と、具体的には大学と神港精機で共同開発

を行うわけです。感じますのは、その技術開発が1つの目的、頂点に達します。その時点では、協力をいただいた大学の先生は講演会に参加されて、その学術的な内容を発表される。先生はそれでいいわけです。我々はその研究から商品につなげる必要がある。ここが問題です。先ほどのとおり成果が含まれるのであれば、関係する人がその意識を強く持ってほしい、こういうふうに思います。ですから空振りに終わることが多いわけです、学術的には評価されても、それを商品化、産業界へ導入するというのは大変難しい。真空技術をベースにすると、そういうことが言えるのです。これは我が社だけじゃなくて、他の会社も成功率というのはものすごく低い。

もう一つは、ユーザーとの共同開発であります。これは目指す結果が出れば、ユーザーがその技術を買って取ってくれます。1つの実績ができて、それが他者に対して販売可能な状況があれば、これは化け物のような形で1つの柱に成長していきます。そういう意味で、実質効果があるのは産官学の開発よりも、2社共同開発のほうが答えが出るということです。

申し上げたいのは、ぜひ国の予算を使った産官学の研究開発に対して、学者の方の商品化への強い意思というか、取り組みですか、そういう部分を含めてひとつ産官学の共同開発については成果を意識した取り組みをお願いしたいと思っています。

以上です。

○土井 どうもありがとうございました。

それでは最後に林学訪先生のリプライをお願いいたします。

○林学訪 大変ありがとうございます。佐藤先生のコメント、そして質問に対して、私のほうからも5点、説明させていただければと思っております。

まずはご存じのとおり、中国には中国の国の状況、国情というものがございまして、十分ご存じだと思っておりますが、中国の国家指導者の思想、考え方というものが非常に重要な、本当に核心的な、中核的な役割を持っているということです。

例えば習近平主席が談話の中で、イノベーションは今後の経済成長の第1動力、原動力であると、イノベーションは今後の経済成長の靈魂である、経済成長の魂、そして動力、それで社会の発展の駆動力になるという思想がありました。これはイノベーションの発展にとっては非常に喜ばしいことです。

もう一つ申し上げたいのは、こういう国家指導者の思想が非常に中核的な役割を果たすことが2番目の問題です、政府、政策立案者、政策決定者が、その国家指導者の考

え方に基づいて、これを国家指導者の考え方に合わせる形にして政策を立案するという事です。なので、中国政府からまず国営企業の海外進出を指示しながら、海外進出する過程でイノベーションをするという、そういうルート制定をしたのですが、それをもって国有企業のイノベーションを指示するという事です。国営企業が一段落終わりましたら、民間企業も海外進出をもってイノベーションを促進することも、中国政府からまた指示がある。そういうことに対して非常に興味深い話だと思っております。

実は最近になって、中国でイノベーション・ブームが活発になって、各地方政府がイノベーションを提唱しているわけです。イノベーションを提唱するときに、各地方政府はイノベーションを発展させる、もしくはイノベーションのためにいいサービスを提供するのだろう、そういう感じで地方政府のスタンスを変えていっているわけです。つまりこういうことによって、中国の技術レベルは高まりますが、一応、やり方としては、以上で申し上げた2点で牽引される形となっていることを申し上げたいと思っております。

3番目としては、中国の研究開発活動が活発化していく過程で、中国自身も中国企業自身も自分の研究開発能力を高めると、もしくはブランド能力を高めることによって、世界のグローバル競争で多国籍企業と競争に、均等に立ち向かう、そういうスタンスを持ってないと、なかなかグローバルな競争で勝ち残れないということが重要です。それを認識することがまず第一歩でございまして、中国の企業は、最近イノベーションが進展したからといって、それを忘れてはいけないということを申し上げたいと思います。

4番目としては、多国籍企業に関してですが、多国籍企業の中国本土において展開している活動、例えば販売活動とか、研究開発活動、これが中国の企業や中国の経済に対して非常にスピルオーバーであるわけです。実は中国のイノベーションに関してもスピルオーバー効果が非常に高いということです。例として挙げますと、例えばもともと非常に優秀な多国籍企業で働いていた優秀な人材が多国籍企業から転職をして中国系企業に入ると、非常にすぐれた技術を持って来る、もしくは管理思想や管理のやり方を持って来るということです。これをもって中国の中国本土のイノベーションの増加につながるようになります。

最後に5番目ですけれども、実はこういうイノベーションは先進国、イノベーション

がかなり活発になっている先端技術の国々が、そこで行われているイノベーションの模範的役割、スタンダードみたいな感じですか。これが実は非常に重要でありまして、グローバル・スタンダードを学んでいく過程で、中国企業もやっぱり最先端の開発者にキャッチアップしていく、そういう過程で距離を縮めていくということですがけれども、これを実現するために、今日の午前中に申し上げました海外戦略的M&Aを通じて中国のイノベーションを促進させるということでございます。ありがとうございました。

○土井 どうもありがとうございました。

今度は討論者の方から基調講演者に、あるいは同じ討論者に対しても何か議論をしていただけないかと思います。最初に李暁先生、お話しできますか。

○李暁 大変ありがとうございます。私は実は専門がイノベーションではないので、深く議論はできないのですが、一応、私が考えているものを皆様に申し上げまして、皆様からの批評、ご意見をお伺いしたいと思います。

日中の中でイノベーションを比較するとき、一番大きな問題として、もしくは一番中核的な問題として挙げられるのが、経済発展段階が異なることです。実はイノベーション、技術開発、技術進歩にあつては、キャッチアップ型の技術進歩と、そしてリード型、前面に立って牽引していくと、こういう2つのやり方がございまして、過去、中国が行ってきたキャッチアップ型のイノベーション、技術進歩に関しては、やはり政府の役割は非常に大きいということが否定できません。ただ、今後、政府主導のイノベーションからどうやって民間主導のイノベーションに変換していくのか、これを実現するためには、やはり政府自身の役割も転換しないといけないと思っております。

きょうのお話の中で、佐藤先生もおっしゃったのですが、実は日中間の比較をする時に、文化の面、そして歴史的な土壌に関して比較を行ったものが少なく、それに関して実は非常に重要なことだということを申し上げたいです。実は日本と中国の間で、こういうイノベーション文化の違いというのは、遺産相続制度が遠回りに変化してきたのですが、それが日本のイノベーションの土壌とか、中国のイノベーション土壌、文化の違いをつくってきたと思っております。

まず1つ、非常にわかりやすいデータを申し上げます。日本には100年以上のお店が5万社以上あります。200年以上の店が3,000社以上あります。ただ、中国で100年以上の歴史を持つ店は10社ぐらいです。つまり中国にはこういう100年を超える、老舗が非

常に少ないことになっております。

なぜ日本には長い歴史を持つ老舗が多いのでしょうか。私はその原因を遺産相続税に探しております。強いて言えば長子相続で一番大きい長男が相続することになっている、その長子相続制ですけれども、実は中国の場合は秦の始皇帝の秦です、秦の商鞅（しょう・おう）という人の改革をもって、その土地の私有化が半分ほど減びを迎えたということで、実は中央集権的な国家制度になっておりまして、遺産相続が非常に打撃を受けております。

日本では大化の改新がありまして、そのときには、実質的に土地が国の国有化になってしまって、班田収授法になったわけです。ただ、その後から人口が増えていって、人口と土地の割合が変化することによって、班田収授法が使えなくなった、マルサスの人口論と結合している部分です。奈良時代からもう私有化が始まって、室町時代を経て江戸時代になったのですが、江戸時代のときに侍俸禄制をつくりまして、これをもって侍の階層と普通の農民階層、それを分けてしまいました。侍階層というのは継続制ですけれども、この権利を維持するために家督相続制をつくりまして、血縁関係だけじゃなくて、長男がその家族の産業、家族の事業を相続することで定着させたわけです。

なぜこの説明をするのかというと、こういうやり方は実はヨーロッパと全く同じで、ヨーロッパの今までの継続、相続制度と非常に似ています。こういうことはもし長子と遺産相続制度が続けば資本が蓄積します。資本が蓄積して長期的な投資が可能になります。そして長期的な投資をすることに違和感はありません。それで、100年の老舗、歴史の長い店舗、そういう発展を頭の中に入れて長期的な投資をすることが可能です。

もう一つは、貴族制度、日本で言えば武士層もそうですけれども、こういう貴族階層の存在、長期的にわたる貴族階層の存在が実は王権、国王、もしくは皇帝の国王の権利の制御に役立っております、王権の暴走をおさめるにも非常に役立っている。つまり民主主義の土壌が育っているということです。

3番目としては、こういうやり方がイノベーション、もしくは創業に非常につながりがあります。なぜかということ、長子相続制なので、二郎、三郎、その次の息子たちは、もう全部出て行って、自分でやっていかないといけない。なので、創業の意欲が高いということです。これはマックス・ウエーバーの主張する、新資本主義論的な、それよりももっと重要な点だと思います。

実は相続制については、長子相続制だけじゃなくて、養子、そして縁組でも相続していたこともあるのですが、やはり長子相続制が一番重要な役割を果たしていたので申し上げます。

中国に関して申し上げますと、この100年間の間にいろんな戦争や、そしてまた革命が起こりまして、それで長い歴史を持った企業が余らないということが挙げられます。1つ、玉堂醬園という、醤油や味噌をつくる企業がずっと残されている、非常に長い歴史を持っている企業です。

これがどうやって残されたのかというと、やり方は2つです。まずは科挙、中国で出世するために試験を受ける全国統一試験、それを受けて官僚になること、そういう子息は必ず官僚にさせるわけです。それで国というか、政府から保護されるわけです。

2番目としては、結婚制度もしくは婚姻を通じて他の勢力を持った資産家たちと、そのようなもたれ合いを持ってずっと長い間、こういう玉堂醬園は残ってきました。

最近の中国になってしまうと、今は資産の蓄積が大きな問題になりますので、これがイノベーションの基礎、イノベーションの土台になるのですが、最近になって、中国のイノベーションがどういうふうに進んでいくのかに関して、資産の蓄積の問題も非常に重要だと思っております。

昔のやり方としては、科挙試験を通じて官僚になって保護をしたりとか、他の資産家と結婚をして、助け合いで自分を守ったというのですが、今の社会は違うので、やっぱり中国では法制度を整備する必要があると思います。それで法律を整備して、各企業が安心して長期的な投資をして、資産の蓄積をしたりとか、イノベーションをするような、そういう環境づくりが非常に重要だと思っております。

時間の関係から以上とさせていただきます。ありがとうございました。

○土井 そしたら佐藤先生、簡潔に。申しわけないです。

○佐藤 林先生、コメントにお答えしていただきどうもありがとうございます。中国の国情がよくわかりました。

せっかくここに座っているので、1つだけ皆さん方に楽しいお話をさせてもらおうかなと思っております。多分、これからパーティーでてんぷらが出てくると思いますが、現在のてんぷらのコース料理をつくった人は近藤文夫さんです。東京の銀座で「てんぷら近藤」というお店を出しています。晩の最高級のコース料理だと1万8,000円程度します。

李曉先生が侍のお話しをしましたが、そうなんです、てんぷらは江戸後期の侍の時代にできた食べ物で、今で言うところのフィンガーフードです。屋台ですが。その当時は具材としては主に魚と貝だけしかなかったのです。野菜はほとんどてんぷらの種には使わなかったのですが、近藤さんは、野菜をたくさんメニューに入れて、てんぷらをコース料理として楽しんでもらおうと考えたわけです。

その当時も、野菜のてんぷらは売られていたのですが、野菜てんぷらは料亭では出されなくて、庶民の総菜として提供されていました。ですので、日本料理の中でもてんぷらは1皿だけが出てきます。てんぷら料理だけを食べるという風習はなかったんです。近藤さんがそれをイノベーションしたということです。

彼は自分のお店で野菜てんぷらを出したのですが、お客様からは猛反発されたそうです。こんなのでんぷらじゃない、魚を出せと。でも近藤さんは、てんぷらを揚げる技術のイノベーションも起こしたのです。昔のてんぷらは衣を厚く巻いて、油が結構あって、腹もちするような、衣をたくさん使うてんぷらだったのですが、その逆をやったのです。薄い衣のてんぷらを低温で時間をかけてじっくり揚げて、野菜の持っている本来のうまみを出すという、そういうつくり方のイノベーションも行ったわけです。

近藤さんの3つ目のイノベーションは、海外の野菜も種として使い始めたことです。特に今、「てんぷら近藤」のメインの1品はアスパラガスのてんぷらです。その3つ目のイノベーションも非常にすばらしい発想だなと思います。

彼は自分の持っている技術、つまりその3つのイノベーションについて料理人のための教科書を執筆し、自分のノウハウをすべての人にオープンにしているのです。それから、お客様が入ってきてカウンターで揚げているところをスマホで撮ってユーチューブに流してもいいよって言っています。そのことによって、てんぷらのファンをたくさんつくっているということ、つまり新しいマーケットを創造したということになります。まさにドラッカーが言う、企業の目的はただ1つ、顧客の創造であるということをやったのだと思います。だから、てんぷらのマーケットは世界中でどんどん広がっていますよね。すばらしいことだと思います。

後で5時からパーティー楽しんでください。出なかったらどうしようかな。責任とらないとだめですね。

以上です。

○土井 どうもありがとうございます。

安田先生、よろしく申し上げます。

○安田 佐藤先生が楽しいお話をしてくださったので、私も少しリラックスするお話から始めたいと思います。

今から1300年前、中国大陸では隋王朝が倒れて、唐王朝が起こります。唐王朝の2代目皇帝、名前は忘れましたが、唐王朝の2代目皇帝は大変すぐれた政治をなさったそうです。日本人も知っている彼のすぐれた言葉の1つに創業と守成、どちらが難しいだろうかという問いかけがあります。ここから先は余りよく覚えてないのですが、たしか答えは守成のほうが難しいですねってお話だったとっております。

今日の先生方、皆さんのお話を聞いていて共通するのは、日本はかつてイノベーションという創業に成功して、中国は今日、イノベーションの実現という創業に成功した、そこが第1の共通点だと思えました。

もう一つ、共通点があって、日本側の先生は、その後、守成、イノベーションによって築き上げた企業の能力や、売り上げや、あるいは利益を守ることが大変難しい、眞下様のお話もそうでしたし、シャープの事例もそう。イノベーションに成功しても、それを守って競争力を維持する守成は大変難しいというお話が日本側から出ました。

中国の先生方のお話からも、時々ちらちらと見えてきたのは、中国はイノベーションで力が上がっていったのだけでも、今度はそれをいかに維持していくか、やっぱり守成は難しそうだというお話を時々聞こえて伺いました。

だから我々研究者の役割は、本当はこのイノベーションによって築き上げたこれまでの蓄積をいかに維持して、さらにレベルアップしていくかという守成の経営学なのですが、それはなかなか見つかりません。

ただ、今日のいろんな先生のお話を伺っていて、1つ見えてきたのは、連携、コラボレーション、それが恐らくこれからの守成の重要な鍵になっていくのだということは見えてきました。

眞下様のお話にあったように、いろんな企業と仲よくすることがイノベーションの結果を利益に結びつける1つの方法かもしれません。

あるいは、林先生や中国側の先生のお話にあったように、M&Aで獲得した相手方企業と自分の会社の能力を連携させて、1つの次の新しいイノベーションをつくっていくことも守成の鍵かもしれません。

はっきりしたことはわからないのですが、いずれにせよ、中国の先生方も、我々日本の研究者も、これからは恐らくイノベーションの成果を守り続けて、さらに次のイノベーションを起こす守成の経営学を恐らく考えていかななくてはいけないのだと今日感じました。

○土井 最後に孫哲先生、申しわけありませんけども、時間がタイトですので簡潔によりしくお願いします。

○孫哲 ありがとうございます。私は林先生のことについて続けて、お話したいと思います。

中国の海外進出が非常に速い、そして中国の海外進出において、そのスピードとプロセスが非常に速いことから、中国に対して世界中からある印象を持たれています。どういう印象かということ、中国が全世界を今、買っているということです。

ただ、それと別に、中国がやっている海外進出、もしくは海外における戦略的な買収、これは昔に他の国が行ってきたものと異なるやり方で行っています。地元の企業と融合したり、協力する意欲が高く、昔は多国籍企業が買収した後に、非常に速いスピードで早いうちに全部統合して、自分の文化の中に取り入れて、規模の経済性を早いうちに実現しようとしたのですが、中国の場合は、お互いに独立したままを維持しながらも、お互い利用できるものを一緒にしたいと、そういうことがあるのではと思っています。

林先生のところも、ボルボのことをおっしゃったのですが、実はボルボと吉利汽車（Geely）が行っている中で、ゼロリストラ、解雇しないということで非常にボルボから信頼されておりまして、逆にボルボからもこういう協力の意欲というものが出てくるようになりました。したがって、実は異なる背景、文化的な背景を持った企業、そしてその文化がお互いに接続すれば、新しいイノベーションにつながる可能性があるのではないかと考えております。これも今後、中国企業のイノベーションのあるべき経路、もしくは方法の1つとして考えられるのではないかと考えております。

あと、佐藤先生のことに関して申し上げたいのですが、ハイコンテクストの国があるとおっしゃいましたが、実は私は中国もハイコンテクストの国であるということをお知らせしたいです。皆さん、お急ぎだろうと思いますからこれで終わりますけれども、この後のパーティーのところ、日本と中国といった2つのハイコンテクストの国同士の交流が非常に面白いと思いますので、ぜひ楽しみにしたいと思っています。

ありがとうございました。

○土井 ありがとうございました。

もう5時を過ぎていますが、フロアの方で一人だけ、何かどうしても聞いておきたいとお思いの方、おられますか。

○質問者 私は関西学院の卒業生、経済学部のOBです、56年前に卒業したのですが、今日のイノベーションに関する質問ではなくて、変わった質問ですけど、昔は日本では大学の経済学部で勉強するのは大変人気があったのです。最近はずいぶん大学の経済学部というのは余り日本ではそうポピュラーではなくなってきたような感じがするのですが、中国においては吉林大学で、あるいは他の大学において、現在、学生、大学の経済学部を志望する方というのは多いのですか。

○李曉 非常にいい質問だと思っております。なぜかといいますと、実はうちでも同じような悩みに直面しているからです。経済学部、中国では経済学院といいますけれども、五、六年前までは、経済学院に入りたいということは非常に人気でポピュラーでした。ただ、最近になっては金融とか、国際経済とか、そういうかつての人気の専門が昔よりは人気落ちた感じですね。どういうことになったのかというと、マーケティングとか、商学部、もしくはビジネス関係の専門になりたがっているということです。データをあげますと、吉林大学では商学部、そして管理学院、管理学部です、マネジメント、これをあわせたビジネス関係の学生人数が経済の4倍になります。なので、非常に圧力を感じております。

ありがとうございます。

【閉会挨拶】

伊藤 正一 関西学院大学 副学長

○土井 それでは最後の閉会の挨拶を伊藤先生から。

○伊藤 今日はこの「東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力」というテーマで第6回日中経済社会発展フォーラムを開催しました。

今日は午前、午後と基調講演していただいた方、コメントをしていただいた方、司会をしていただいた方、特に通訳をしていただいた方、大変だったと思います。かつ、

テーマはいろんな観点から出されましたが、非常に有意義であったかと思います。

特にこのイノベーションについて、最後の締めところで、安田先生が連携というような言葉を使っていただきました。関西学院大学と吉林大学は、この35年の歴史の中で連携を持ってきました。この日中経済社会発展フォーラムにつきましても6回目を数えました。今後とも継続して吉林大学と関西学院大学との連携でもってイノベーション、また、新しいテーマが出ましたら、それについて議論をしていきたいと考えております。

本当に今日ご参加していただいた方、ありがとうございました。

李 曉 吉林大学経済学院 教授・同院長

○土井 最後に李曉先生、よろしく願いいたします。

○李曉 本当にとってもびっしりしたスケジュールだったのですが、今日は一日中、3人のスピーチの方、4人のコメントの方、特に2人の通訳の方、ご苦労さまでした。心より感謝の気持ちを申し上げます。

先ほど伊藤副学長がおっしゃったように、吉林大学と関学との関係は35周年です。この35周年の間には、やはり関学側が、我々、吉林大学の200人以上の先生を育ててきてくださりまして、本当にありがとうございます。

実際はこのフォーラムは2007年から伊藤副学長を中心とする、特にその時期の関学の平松学長のご支持、サポートをいただいて成立したものです。特にこのフォーラムの成立に当たって両学が協力、新しい枠組みをつくりました。というのは、日中、あるいは中日、経済社会共同研究センターをつくりました。私が吉林大学側の主任で、伊藤副学長は関学側の主任ですが、残念ながら、2012年から尖閣諸島の問題、いわゆる国有化の問題で一時このフォーラムは中断しました。しかし幸いなことに、今回は伊藤副学長を中心とする関学の皆様のサポート、支持をいただきまして無事に開催しました。私は今日のフォーラムはととても啓発がある、意味あるフォーラムだと私は感じます。

今日は我々吉林大学、杜莉副学長と関学の神余副学長と伊藤副学長、一緒に招待してくださり、来年は吉林大学で第7回の中日共同フォーラム開催する予定でして、私は

こう考えています。今年は中日関係、国交回復40周年です。来年は中国の改革開放の40周年ですね。だから来年は新しい時代において、中日関係はどういうふうに、いかに進展していくのかを両方の学生さんだけでなく、先生方、研究員の方、企業の方で十分に議論を行い、最後はすばらしい論文集を出版したいと、私は考えております。

本当にどうもありがとうございました。

第6回 日中経済社会発展フォーラム
東アジアのイノベーションと経済発展：日中両国の比較と協力

2018年3月20日発行
編集 関西学院大学研究推進社会連携機構事業部 研究所担当
発行 関西学院大学産業研究所
〒662-8501 西宮市上ヶ原1-1-155
電話 0798-54-6127 FAX 0798-54-6029

Publisher
Institute for Industrial Research, Kwansei Gakuin University
1-155 Uegahara Ichiban-cho, Nishinomiya 662-8501, Japan
Tel. +81-(0)798-54-6127
Fax +81-(0)798-54-6029
Email: sanken@kwansei.ac.jp