

## 【書評】

封 凱棟著

## 『潮起 中国創新型企業の誕生』

(中国人民大学出版社、2023年、  
410ページ、79元)

## 1. はじめに

本書はテクノナショナリズムの立場を鮮明に打ち出した本である。

本書は自動車と電気通信機器という二つの産業に焦点を当て、二つのタイプの企業を対比する。すなわち、「“市場の提供と引き換えに技術を得る”企業」と「自主イノベーション企業」である。以下では原文（中国語）に従って前者を「市場換技術企業」、後者を「自主創新企業」と呼ぶことにしよう。

市場換技術企業とは、1980年代から90年代にかけてさまざまな工業製品の国産化を進めるために設立された外国メーカーとの合弁企業、およびその中国側親会社である国有企業を指す。自動車産業でいえば上海フォルクスワーゲンや北京ジープ、およびその親会社である上海汽車と北京汽車、電気通信機器産業でいえば上海ベルが市場換技術企業に当たる。

自主創新企業とは1990年代から2000年代にかけて誕生し、市場換技術企業とは関連を持たずに独自ブランドの製品を開発して販売した中国企業を指す。自動車産業でいえば、哈飛、奇瑞、吉利、BYDなど、電気通信機器産業でいえば巨龍、大唐、中興通迅、華為などが自主創新企業である。

2005年までの中国政府の産業政策ではもっぱら市場換技術企業が優遇され、自主創新企業はアウトサイダーとして遇されてきた。しかし、市場換技術企業は結局外国企業の支配下に置かれた生産拠点にすぎず、そこでは製品開発能力は形成されない。2005年に中国の産業政策が「自主イノベーション」を重視する方向に転換したことによって、ようやく自主創新企業に活

躍のチャンスが与えられた。自主創新企業においてのみ中国の製品開発能力が育つのであるから、2005年以前の産業政策は間違っていた。

本書の主張を簡単にまとめると以上である。米中通商摩擦がエスカレートし、アメリカは自国の通信機器市場から華為や中興通迅を締め出したり、高度な集積回路（IC）の生産に必要な機器を中国に輸出することを禁じるなどデカップリングを進めている。その動きに対抗するために中国でテクノナショナリズムの主張が勢いを得ることは理解できる。ただ、中国が対外開放政策のもとで広く外国直接投資を受け入れるとともに対外貿易を活発にし、グローバル化の波に乗ったことは、その奇跡的な高度成長をもたらす重要な要因の一つだった、と評者は考える。本書が二つの産業に限定してではあれ、直接投資導入をネガティブに描き、外国メーカーはまるで中国人民を搾取しに来た悪漢で、自主創新企業は中華民族を救う英雄であるかのように描くことに大いなる違和感を覚える。

ただ、評者の批判を述べる前に本書の内容をもう少し詳しく紹介しよう。

## 2. 本書の構成と主な論点

本書の構成は以下のようになっている。

序 自主イノベーションの歴史的透視

第1章 “市場の提供と引き換えに技術を得る”から“自主イノベーション”へ

第2章 中国の自主イノベーション企業の勃興

第3章 “市場の提供と引き換えに技術を得る”政策におけるイノベーションの欠落

第4章 自国エンジニアの主導

第5章 工業転換の社会的条件

第6章 イノベーション企業からイノベーションシステムへ

序では本書執筆の背景が語られる。2018年からアメリカがにわかに中国に対する圧迫を強めたのは、中国の台頭がアメリカの主導権を脅かす一方、デカップリングすれば中国を抑えつけられると思わせるような弱さが中国にあるからだという。その弱さの原因は、中国が外国

メーカーに進出を認めて市場を提供するのと引き換えに技術を獲得する戦略を採ってきたことにある。著者は1990年代に清華大学の機械エンジニアリング専攻を卒業したが、卒業生の就職先は外資系企業か国有企業および国家研究機関で、そこで求められるのは工場の管理やアフターサービスであり、製品開発のような創造的な仕事はなかった。結局、卒業生のうち機械関連の企業にとどまったのは1割ほどで、他は多国籍企業や金融業、コンサルティング会社などに転職していった。大学で学んだ知識を創造的に生かせる場を増やしたいとの思いが研究の動機となったという。

第1章では中国で「自主イノベーション」を推進する政策への転換がいかんにして起きたかを語る。2003年秋に科学技術部が北京大学政府管理学院の政治学者、路風に中国の自動車産業の発展状況に関するレポートを依頼した。路風は「市場の提供と引き換えに技術を得る」政策の下で誕生した外資系合弁企業では製品開発を行っておらず、むしろ開発能力が弱まったと指摘した。一方、哈飛、奇瑞、吉利は資金とブランドの劣勢にもかかわらず技術を積極的に学習して外国メーカーとの競争のなかで何とか生存しているとも指摘した。

「我が国の自主的知的財産権自動車工業を發展させる政策選択」と題されたこのレポートの一部は路風(2006)に収録されている。同書では他に大型飛行機、移動通信の技術標準、ビデオCDのケースも論じられている。著者はこのレポートの執筆に加わっていた。本書は米中対立という新たな時代背景のもとで路風(2006)の主張を再度強調したものである。

科学技術部は2004年に路風らのレポートを党中央に提出するとともに討論会をたびたび組織して自主イノベーション振興への気運を高めた。その結果、胡錦濤総書記も2004年12月の中央経済工作会議で自主イノベーションの重要性を強調するに至り、翌2005年の国务院「国家中長期科学技術發展計画要綱(2006~2020年)」のなかで「自主イノベーション」が主要な

国家戦略に位置付けられた。

著者は、これまでの開発経済学では市場換技術企業と自主创新企業の質的な相違を明らかにできないと指摘する。例えば、サンジャヤ・ラルは発展途上国の企業が段階的に能力を獲得するという理論を提唱したが、「市場の提供と引き換えに技術を得る」政策もそれとよく似た考えをもとにしている。すなわち、途上国企業はまず技術導入をし、次にそれを消化吸収し、そして製品開発へと進むという段階論である。本書および路風(2006)はこの考えを断固として否定する。製品開発能力は実践を通じてのみ身につくのであってただ生産しているだけでは形成されない。外国資本を導入したことで、むしろ既存の開発能力が衰退させられたのが実態だという。

第2章では自動車産業と電気通信機器産業において市場換技術企業と自主创新企業がそれぞれどのような経緯をたどったかを説明している。自動車産業では、第一汽車、東風汽車、上海汽車、北京汽車、天津汽車、広州汽車の6社、およびこれらが外国自動車メーカーと合弁で設立したメーカーが市場換技術企業である。1980年代後半にこれらは「三大三小」と呼ばれ、乗用車国産化の拠点として指定された。1988年にはこれ以外の乗用車工場の設立を認めない政策も出た。ただ、2000年以降は、自動車産業でも他の企業の参入が認められるようになり、その結果、多くの自主创新企業が参入した。自主创新企業は従来存在しなかったような安価な乗用車を売り出して急成長した。さらに、BYDは電気自動車(EV)生産をリードし、多くの中国企業が後に続いた。中国勢はEVのスマートコックピットの進化では外国メーカーを凌駕しており、ハイエンドのEVでも優位を占めつつある。

電気通信機器産業における1980~90年代の課題は固定電話網の整備、特にデジタル式電話交換機の導入であった。ベルギーベル(のちにアルカテルベル)との合弁で設立された上海ベルや、南京エリクソン、青島ルーセント、北京

国際（シーメンスとの合併）、江蘇富士通などがデジタル式電話交換機を生産して中国各地の電話局に販売した。これらが市場換技術企業である。特に上海ベルは世界最大の生産量を誇るほど高いシェアを占めたが、1990年代に前述の自主創新企業4社が台頭し、1998年にはそれらの市場シェアが合計60%になった。

市場換技術企業は新製品開発に消極的である。外国メーカーは、外国で生産が終了したような古いモデルを持ってきて、その生産設備や部品を中国に売りつけて儲けようとする。一方、自主創新企業は市場換技術企業の既存製品をベンチマークしながらコストパフォーマンスのよい製品を売り出すことで市場の一角に食い込もうとする。自主創新企業は新モデルを次々と開発して投入する戦略をとる。これは新製品の投入によって消費者や協力企業とのインタラクションを密にして技術を学ぶための戦略なのである。自動車産業においては、自主創新企業の台頭に直面して、2005年頃から市場換技術企業も製品開発への消極姿勢を転換し、新製品を次々に開発するようになった。特に外資系合併企業の親会社である国有メーカーは、政治的圧力や世論の批判を受けて、自己ブランドの乗用車を作るようになった。国有メーカーが手取り早く製品を出すために採った手段は買収だった。例えば上海汽車はイギリスのローバーとレイランドを買収して「MG」や「Maxus」のブランドと技術を手に入れ、広州汽車は奇瑞でお蔵入りしていた設計図面を買い取って「伝祺」ブランドを立ち上げた。

一方、電気通信機器産業においては華為と中興通迅などの自主創新企業の成長が著しく、2000年以降は上海ベルと東方通信以外の市場換技術企業はほぼ競争から脱落した。この分野における自主創新企業の重要な転換点は移動通信の第3世代（3G）の技術標準の策定である。華為と中興通迅は3Gの3つの国際標準のうちそれぞれW-CDMAとCDMA2000の研究開発に注力することで実力を高め、2001年以降は国際標準を定める会合にメンバーとして参

加するようになった。一方、大唐は3Gの国際標準の一つに自社のTD-SCDMAを潜り込ませることに成功し、華為と中興通迅の助けも借りながら、なんとか商業運用にこぎつけた。TD-SCDMAを開発したことの費用対効果については議論があるものの、これを機に中国の電気通信機器産業は技術の利用者から開発者へ転換したのである。

第3章では市場換技術企業に対する批判が展開される。中国政府が外国直接投資を導入した狙いは、西側先進国との工業技術のギャップを埋めることであった。一方、多国籍企業の狙いは中国の安価な労働力を利用して自らの競争力を高めるとともに、その潜在的な巨大市場を彼らの経済循環の中に取り込むことであり、最初からボタンの掛け違いがあった。

1970年代後半、中国は西側からの大規模なプラント導入による工業化を目指す。財政危機に陥って行き詰まる。そこで1978年11月には第一機械工業部の部長一行がヨーロッパに行き、ダイムラーベンツとフォルクスワーゲンを訪問し、中国への直接投資を持ちかけた。翌1979年には外資受け入れのために中外合資経営企業法が制定されたが、その制定にあたって中国政府はフォルクスワーゲンの意見も聞いたという。

自動車産業における外資系企業第一号として1983年に北京ジープが設立され、同じ1983年には電気通信機器産業において上海ベルが設立された。外資系企業に期待されたことは、まずは国内生産によって輸入を代替し、外貨支出を節約することであるが、北京ジープでは、ノックダウン部品の輸入のためにかえってより多くの外貨支出が必要になった。また、上海ベルに関しては、同社が電話交換機を中国国内の電話局に販売しようとしたところ、日本の2社がより低い価格で落札を狙ってきたので、中国政府が上海ベルの製品を購入した場合には電話局に補助金を出すことを余儀なくされた。このように輸入代替生産を始めたなら、中国側の負担がかえって増したのが実態である。こうした状況を

打破するには部品の国産化が必要である。1990年代には乗用車と電話交換機の部品国産化が進展したが、中国側が求めていた新製品開発は脇に追いやられることになった。

そもそも外資側は潜在的なライバルの育成などしたくないというのが本音だった。上海ベルの場合、生産量の30%以上を輸出すると合弁契約で定めていたのに1999年まで一度も30%を超えたことはなかった。上海フォルクスワーゲンの合弁契約では、中国での開発能力を形成して新モデルを開発することが定められていたのに、フォルクスワーゲン側は中国のエンジニア10名をブラジルに派遣するだけでお茶を濁した。第一汽車の場合、フォルクスワーゲンとトヨタと合弁企業を作り、マツダ車の生産も行った結果、そちらに資源を割かれてしまい、自主ブランド乗用車「紅旗」のプラットフォームがなおざりになってしまった。結局、外国との合弁企業を通じて技術を吸収し製品開発能力を形成しようとするのは不可能であり、単なる多国籍企業の生産拠点として外国で開発された製品の国産化に邁進させられるだけである。

第4章では自主创新企業による製品開発の経緯が跡づけられている。自動車産業と電気通信機器産業において自主创新企業を誕生させたのは、中央政府や地方政府ではなく、この二つの産業においてもともと製品開発の経験が中国にあったこと、現代中国社会における自立自強の伝統、そして創業者たちの強烈な意志である。自主创新企業はエンジニア主導という共通性を持つ。

1980年代の中国の通信事業においては従来のクロスバー交換機からICを使ったデジタル式交換機への転換が求められていた。郵電部は上海ベルなどの合弁企業を設立する一方で、自らも富士通の交換機をコピーして国産化を試みた。しかし、交換機の機能はICのなかにカプセル化されており、そのICはコムの規制によって自由に輸入できなかつたため国産化は失敗した。そうしたなか、解放軍通信工程学院の鄔江興のグループが深圳の中古電子部品市場で

も入手できる一般的なICを使ってデジタル交換機を作り、これをHJD04と名付けた。鄔らはもともと軍のなかで一般的なICを使った並列処理により計算の高速化を実現する大型コンピュータの開発をしていたが、このプロジェクトが1985年の軍隊削減によって停止された後、軍民両用の分野としてデジタル交換機を開発を始めた。郵電部傘下の中国郵電工業総公司も鄔らの事業に投資して1991年12月にHJD04が完成した。並列計算の構造を交換機に応用するアイデアは華為や中興通迅も取り入れた。

鄔らのグループは自らの発明を独占して儲けようとは思わず、むしろHJD04の作り方を郵電部傘下の国有企業に積極的に教えたため大きな混乱が起きた。1995年までに国有企業14社がHJD04を作り出し、電話局への売り込みを巡って値下げ競争を展開した。郵電部はこうした状況を打開するために1995年に国有企業8社と鄔らのグループ（研究センター）を統合した巨龍通信を設立した。ところが、統合とは名ばかりで、本社の統制が効かず、巨龍傘下の20社がHJD04を作って市場を奪いあつた。1996年元旦に十数台のHJD04が故障し、通信網が停止する事件が起きたことがきっかけとなって巨龍の製品への信頼が揺らぎ、華為や中興通迅に市場を奪われた。また1998年に軍隊がビジネスに関わるのが禁じられ、鄔らの研究センターは巨龍から離脱した。

国有航空機メーカーの哈飛が自動車生産に乗り出していったのも1980年以降の軍事費削減がきっかけであった。航空工業および兵器工業の国有企業に対しては、1980年代の乗用車参入規制のなかで「三大三小」以外に「二微」として、エンジン排気量1リットル以下の「微型車」<sup>注1</sup>を作ることが認められた。哈飛も「二微」陣営の一角に加わり、スズキから技術導入した

注1 微型車の車格は日本の軽自動車に近く、実際スズキや富士重工から軽自動車の技術を導入したが、中国ではエンジン排気量1リットルまでが「微型車」の範囲に含まれる。

ワンボックス車を生産した。哈飛のワンボックス車が中国で売れていることにイタリアの自動車デザイン会社ピニンファリナが目し、哈飛に協力を働きかけてきて、1995年に両者はワンボックス車を共同開発することで合意した。その際に哈飛側は自社のエンジニアをイタリアでの開発プロセスに参加させ、開発のノウハウを学ばせることにこだわった。哈飛はその後衰退したが、外国の自動車エンジニアリング会社を利用して新製品開発をする方式は他の自主創新企業も取り入れていく。例えば奇瑞は車体デザインをピニンファリナやイタルデザイン・ジウジャーロから、エンジンやシャシーに関してはオーストリアのAVLやイギリスのリカード、ロータス、ミラといった海外のエンジニアリング会社と共同開発した。2000年代において奇瑞、吉利、BYD、長城汽車などは常に10~20社の国内外のエンジニアリング会社と共同開発し、それを通じて製品開発能力を徐々に高めていったのである。奇瑞が共同開発を通じて獲得した能力の一つとして「NVH (Noise, vibration, harshness)」の改善がある。2006年にロータスとのシャシー共同開発を通じて奇瑞のエンジニアは初めてNVHの重要性に気づいたという<sup>注2</sup>。

第5章では、エンジニアが積極的に開発に参加した自主創新企業と、エンジニアの自発性が抑えつけられた市場換技術企業の違いをもたらした背景として、中国の企業管理制度の変遷をたどっている。

第6章では、イノベーションは1社の自主創新企業では完結せず、サプライチェーン全体で

の対応が必要になることが指摘される。特に西側のデカップリングに対しては個々の企業がバラバラに立ち向かうのではなく組織的な対応が必要になる。「新型挙国体制」は単にチョークポイントを克服するだけの対応ではなく、国内循環を主とする新たなイノベーション・エコシステムを構築する試みである。

### 3. 評価と議論

本書において評者が高く評価する点は、市場換技術企業と自主創新企業の双方における技術導入や技術開発の経緯について多くの興味深いエピソードを紹介していることである。著者は2003年から20年にわたりのべ500人以上をインタビューしたと書いており、実際、本書には当事者からしか聞けないような話が数多く盛り込まれている。評者は本書が取り上げた二つの産業を長く研究したつもりであったが、それでも本書で初めて学んだ話が多かった。ただ、本書ではいつ誰から聞いた話なのかが全く注記されていないのは残念なところである。本書のインタビュー対象者は明らかに知的水準の高い人たちであるが、それでも時には本人の記憶違いや認識バイアスが混じる可能性は否定できない。読者が本書の内容をどの程度信憑性あるものと受け止めていいのかを判断する上でも、やはり出所の明記が欲しかったところである。

一方、本書の欠点は、市場換技術企業を悪漢、自主創新企業を英雄とする構図を描くのに急な余り、いくつかの重要な事実を書き落としていることである。

例えば著者は市場換技術企業の搾取性を強調するために「(1980年代後半における彼らの自動車は) 技術的に遅れていただけでなく、海外の主流市場よりはるかに高い価格で売られていた」(51ページ)という。たしかに1989年の上海フォルクスワーゲン「サンタナ」の販売価格は当時のレートで換算すると657万円であり、日本での販売価格の2.3倍であった。しかし、中国での価格が高かった理由の一つは中国政府が乗用車に特別消費税と国産化基金を賦課

注2 NVHは自動車の内部構造、ボディの形状、パワートレイン、インテリアなど多くの部分に影響される。NVHを意識し、それを改善するための設計は、まさに藤本(2003)のいう「擦り合わせ」のプロセスである。奇瑞は2005年までは各エンジニアリング会社や部品サプライヤーが提供するものの「組み合わせ」で乗用車を作っていたが、2006年から「擦り合わせ」を重視するようになったといえるのかもしれない。

していたことであり、両者合わせると「サンタナ」の価格の27%を占めた。つまり、外国メーカーだけではなく中国政府も中国の自動車購入者たちを搾取していた。本書は乗用車部品の国産化が進められたことにはたびたび言及しているが(170-171ページ)、なぜか「三大三小」の各社に対応して国産化基金が設けられていたことには触れていない。

また、著者は外国メーカーが中国への新車種投入に消極的であったことを強調するなかで「多国籍企業の戦略の結果、中国の自動車市場で売られていたモデル数はとても少なかった」(87ページ)という。だが、これは多国籍企業の戦略がもたらしたのではなく、中国政府の政策が生み出した結果である。中国政府は、「三大三小二微」に乗用車生産への参入を制限していた1990年代前半まで1社1車種しか生産を許可しなかった。これは参入した各社の生産規模拡大を促し、規模の経済性を発揮させることが狙いであった。

本書は外資系企業の中国における製品開発活動を過少評価している。さすがにGMが上海汽車と合弁で1997年に設立した研究開発会社PATACを無視するわけにはいかなかったが、同社が上海汽車の製品開発に貢献したのは中国政府が自主イノベーション振興に転じた後だと書いている(191ページ)。しかし、評者らが2003年2月にPATACを訪れた時点ですでに製品開発の実績を上げていた(李、2005)。GMはグループ企業(オペルや大宇など)が海外で作っていたモデルを中国向けに大幅に設計変更して上海GMで生産していたが、PATACは設計変更作業を担っていた。2004年に中国政府は「自動車産業発展政策」という新たな産業政策を公布し、その中で「積極的に自主的知的財産権を持つ製品を開発する」(第3条)と謳っていた<sup>注3</sup>。この条項は外資系メーカーにも製品開発へのプレッシャーを与え、東風日産は「啓辰」、北汽ホンダは「理念」という中国専用ブランドを立ち上げて新車種を開発した。しかし、市場換技術企業は製品開発をしないとい

う本書の枠組に反するこうした事例は無視されている。

さらに、外資系企業であっても独資企業においては中国での研究開発活動が盛んである事実には本書は言及していない。評者は1998年に天津モトローラ(モトローラの独資企業)を訪ねたが、同社は当時流行していたベージュの新機種を多数開発していた。天津モトローラは後に「中国携帯電話業界の黄埔軍校」と呼ばれるほど人材を輩出したが、それは同社で製品開発が活発だったからである。

本書が繰り返し指摘するように、外国メーカーはライバルの育成などしたくないのが本音だろう。中国の合弁企業に研究開発能力を移植した結果、その中国側出資者である国有メーカーがライバルに育ってしまったら大変である。また、2000年代以降、国有メーカーが複数の外国メーカーと合弁企業を持つようになったことも懸念材料である。つまり、国有メーカーはライバルにならなくても、例えばトヨタが一汽トヨタに提供した技術が第一汽車を介して一汽フォルクスワーゲン、さらにフォルクスワーゲンへと漏れるのは恐ろしい。本書が指摘する外国メーカーの開発能力移転に対する消極姿勢は、その移転の対象が中国にあるからではなく、合弁企業だからだったと考えるべきである。

一方、「市場の提供と引き換えに技術を得る」つもりで外資を招き入れた中国側にとっては外資の消極姿勢はけしからんということになるのかもしれない。だが、そもそもこの方針は、中国で外資導入を推進した人々が国内の保守派を

注3 ついでに言えば、自主イノベーション推進政策の起点として路風らのレポートのみを挙げる本書の「歴史認識」も疑問である。なぜならレポートが科学技術部に提出されたのと同じ2004年の5月に国家発展改革委員会が「自主的知的財産権を持つ製品開発」を奨励する自動車産業発展政策を公布しているからである。この政策は国务院から全国へ公布されており、その影響力は科学技術部のレポートよりも大きかったと考えられる。

説得するために持ち出した建前にすぎなかったのではないだろうか。少なくとも中国に進出した外国企業はそのように解釈したはずだ。もしそうでなければ外国企業はそもそも中国に進出しなかっただろう。「中国に合弁企業を設立したらしばらくは儲かりますが、やがて中国側が当社の技術を獲得するでしょう」などと社内や株主に向けて説明できるはずがない。

中国政府が欲しかったのは、国内の自動車生産や部品生産の発展よりも製品開発能力だったのだとすれば、本書がいうように外国メーカーに合弁企業を設立させる政策は失敗だった。評者は外資導入によって中国に高品質の製品を大量に生産する能力が移植されたことの意義は大きいと考えているので、合弁企業の設立が失敗だったとの考えには与しないが、中国政府の重点が2005年以降研究開発能力の獲得へ移ったのだとしたら、合弁企業という形態はその方針にはそぐわなかったかもしれない。中国政府の政策に誤りがあったとすれば、それは政策の重点が変化した後も外国自動車メーカーに独資での進出を認めなかったことである。外国自動車メーカーの進出は外資側保有比率50%以下の合弁企業のみ、かつ合弁企業は2社まで、という規制は2018年まで維持された。もし独資での進出が可能であれば、外国自動車メーカーは合弁を解消して独資を選択した可能性があり、そうなればもっと積極的に中国での製品開発を行ったはずである。合弁企業に依存していた国産メーカーも自立を余儀なくされたであろう。

評者が本書に感じる最大の不満は「創新（イノベーション）」という言葉を深い考えもなく濫用していることである。果たして「自主创新企業」が製品開発を行うことがすなわちイノベーションなのだろうか。本書が認めるように（90-91ページ）、奇瑞の初期の車「風雲」や「QQ」は他社の車にそっくりであった。「コ

ピー」とか「パクリ」と称されるそうした開発活動はイノベーションなのだろうか。もし既存製品と形はそっくりでも、材料や作り方の見直しにより生産コストを3割削減できたとすれば、それはそれで立派なイノベーションであると思う。実際、本書は自主创新企業が低価格の車を売り出したことによって消費者の選択肢が広がり、新たな市場を創造したことを高く評価している。しかし、自主创新企業によるイノベーションの中核ともいべき低価格化について、果たしてそれはコストパフォーマンスの点からみても低単価といえるのか、単に「安かろう悪かろう」ではなかったのか、また仮にそうではなかったとして、ではどのようにして低単価を実現したのかという点まで踏み込んだ分析を行っておらず、単に表面的な価格の比較にとどまっている。

本書の最後の一文は中国の国歌を想起させる。「中国社会が重大な危機に遭遇するたびに奮闘者と改革者が現れ、霧の中で道を探るなかで頭をぶつけて血を流すことをいとわない者が現れる。」著者に問いたい。「自主创新企業」が奮闘しはじめた1990年代から2000年代にかけて中国社会はいったいいかなる「重大な危機」にあったのか、と。

#### 参考文献

- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争 日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。  
李春利（2005）「製品開発」丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業・新版』蒼蒼社。  
路風（2006）『走向自主创新 尋求中国力量的源泉』桂林、広西師範大学出版社。

丸川 知雄（まるかわ ともお・東京大学）