

# 改革開放初期における日中経済協力の 形成・発展過程

— 中国・国営工場の「潜在力発掘、  
革新、改造」を事例として —

岡田 実

(拓殖大学国際学部教授)

## 【要約】

中国の改革開放初期、日本は官民一体となって中国の工場近代化協力に乗り出し、その後約20年にわたり同協力を継続していった。改革開放初期の中国は、国営工場の管理の改善に加え、経済調整政策—とりわけ従来の大型プラント建設から工場改造への方針転換—という、2つの重要な課題に直面していたこと、他方、日本の経済界も、円高が進む中、潜在的な巨大マーケットである中国で、現地企業との提携を模索し始めていたことが協力の背景にあった。

本協力の成立・発展過程においては、政府レベル、準政府レベル、民間レベル・現場レベルでの緊密な連携があり、技術者同士の直接交流は、日中間の相互理解を促した。さらに本協力は、初期から朱鎔基元総理と強い結びつきを有していたことが特筆できる。

その後、刻々と変化する国有企業改革に「対応」して、本協力内容も「転型」していくが、外部環境が急速に変化する中、90年代末に本協力の終了を迎えたのである。

キーワード：改革開放、技術改造、日中関係、経済協力、朱鎔基

## 一 はじめに

2015年夏、日本は戦後70年を迎えたが、経済協力の領域においては、前年の2014年は戦後日本が政府開発援助（Official Development Assistance、以下「ODA」）を開始する端緒となったコロボ計画に加盟してから60周年、2015年は青年海外協力隊事業の50周年の節目での年であった。対中経済協力を目を転ずれば、1979年12月に大平正芳総理が訪中し、首脳会談においてODA供与を含む中国の近代化建設支援を表明してから35年、戦後70年の過半の月日が流れていた。

戦後、憲法第9条を有した日本にとって、非軍事分野の協力、とりわけ戦後賠償や経済協力が開発途上国、アジア諸国との新たな関係を構築していく上での最も重要な外交ツールの1つとなった<sup>1</sup>。そうであれば、日本による経済協力が、アジア諸国のそれぞれの発展段階におけるどのようなニーズから生まれ、どのような対話が行われ、どのような実施体制の下でアジア諸国の平和と繁栄に貢献したのかを戦後70年の節目の機会を捉えて検証することは、今後のアジア諸国との関係発展を考える上でも意義があろう。

こうした視座から、本稿では中国・工場近代化計画調査事業（以下、「本事業」）を具体的な協力事例として取り上げる。本事業は、「要請された個々の工場について工場診断を実施し、その結果に基づき、既存設備の利用に重点をおいた生産設備と、製造技術に関する近代化計画を策定すること。また、本調査の期間中調査に参画する

---

<sup>1</sup> 岡田実『日中関係とODA—対中ODAをめぐる政治外交史入門—』（日本僑報社、2008年）、66ページ。

中国側専門家に対し、現地調査業務を通じて技術移転を行う<sup>2</sup>」ことを目的とし、中国での現地調査を踏まえて①工場の概要、②生産工程の現状と問題点、③生産管理の現状と問題点、④工場近代化計画（計画の内容、スケジュール、近代化に要する経費、近代化計画実施上の留意点）、⑤結論と勧告によって構成される報告書を取りまとめる事業であり、日本政府の技術協力予算における「開発調査」に位置付けられた。

本事業は、中国が改革開放政策に舵を切って間もない1981年度から開始された、対中ODAの代表的な事例の1つであり、当時の日中関係を色濃く反映した協力事例であった。また本事業は、その後約20年にわたり109工場の近代化調査を行った中国でも数少ない、長期にわたる息の長い事業の1つであった。個別の工場を年間6-9件、診断し改善提案を行って行くというスタイルもユニークであり、他国でも余り例を見ない。さらに三以降で述べるように日本の経済界の大きな期待を担った、「民間連携」の先駆けとも言える事業でもあった。

では、改革開放初期の中国政府は、なぜ新しい工場建設への直接的な協力ではなく、既存工場の診断・改善提案を中心とした協力を要請したのか。なぜ日本政府は、極めて迅速に官民連携の体制でこの要請に応じたのか、また応じることができたのか。なぜ本事業はその後約20年の長期にわたり継続したのか。

本稿においては、これらの問いに答えるため、以下、本事業成立の背景、日本が協力を開始するまでの政策・実施プロセスを、外交文書と関係者へのインタビューも用いて再構成する。また、その過

---

<sup>2</sup> 国際協力事業団鉦工業計画調査部工業調査課『中国工場近代化計画概要』1988年、3ページ。

程で朱鎔基元総理がいかなる考えのもとどのような役割を果たしていたのかにも着目するとともに、朱が推進していく国有企業改革の進展に応じて、本事業がどのように「転型」し、またどのような限界も有していたかについても、考察していきたい。

## 二 迫られる経済調整政策—大型プラント建設から工場改造への方針転換

中国の代表的な経済学者の1人である薛暮橋は、中国共産党の理論誌「紅旗」1979年8号で、中国の経済管理体制の改革を推し進めるため、国営企業の管理の改善が必要であり、企業がその人・物・金、原料調達・生産・製品販売に対して、一定の自主権を持つことができるようにしなければならないことを指摘している<sup>3</sup>。薛は同論文の中で、①国家が企業の収支を統制するというやり方を改めること、②企業の固定資産と流動資金の関係を改め、企業の償却基金が企業に留保され、国家はこれに制限を加えてならないだけでなく、企業がその企業基金を用いて潜在力を掘り起こし、革新し、改造するのを奨励すべきであること、③人事管理制度を改革し、雇用はされても解雇はされず、昇給はしても減給はされないという「鉄製の飯茶碗」制度を改めなければならないこと、④党委員会は「党委員会指導下の工場長責任制」を断固として実行し、党委員会は直接に業務に介入してはならず、具体的な業務は工場長・技師長・会計責任者などの管理に任せるようにすべきであることなどを明確に述べているが、1979年時点での彼の指摘は、1980年代以降の一連の改革政策に反映されていった。

さらに1979年から1980年代前半にかけて中国の国営企業を揺り

---

<sup>3</sup> 薛暮橋「経済管理体制の改革問題」『日中経済協会会報』1981年1月。

動かしていったもう1つの大きなうねりは、経済調整政策—とりわけ従来の大型プラント建設から工場改造への方針転換であった。

### 1 上海宝山製鉄所批判とプラントキャンセルの危機

華国鋒政権が1978年2月に打ち出した経済発展10ヵ年計画—重化学工業の大規模建設計画を骨子とするこの構想は、混乱と低迷を続けた中国経済を一気に再生と発展への軌道に乗せようとする野心的計画であった。この計画に基づいて海外からのプラント契約や国内各地での基本建設の拡大が進められるにつれ、計画と経済実態の乖離が目立ち始めた。建設プロジェクトの重複、資材・技術者・建設能力の不足、国内資金供給の立ち遅れなど矛盾が表面化すると、計画は拙速すぎたとの批判が提起されるようになり、1979年4月、中国共産党は、「調整・改革・整頓・提高」の8字方針を打ち出す<sup>4</sup>。

1979年6月、第5期全人代第2回会議で、既存企業の技術革新と改造への取り組みが初めて提起される。批判の矢面に立っていたのは上海宝山製鉄所であった。1980年8-9月に開催された第5期全人代第3回会議では環境問題、投資問題、製品コスト、外資問題等あらゆる角度からの厳しい質問が提起されたのである<sup>5</sup>。

---

<sup>4</sup> 岡田実「中国の外国技術・資金導入政策転換をめぐる一考察—「洋奴哲学」批判から対中ODA受容に至る政治的ダイナミズム—」日本現代中国学会『研究年報 現代中国』第81号、2007年9月、202ページ、遅愛萍・熊亮華『陳雲 在歴史瞬間』（北京：人民出版社、2005年）、362~375頁。

<sup>5</sup> 『朝日新聞』1980年9月6日。その他の中国側文献においても、「1980年第5期全人代第3回会議期間、北京、天津、上海等5つの代表団が前後4回にわたって冶金部に対し全部で60項目の質問・意見書を提出し、中には宝山製鉄所建設に係る上海市党委員会、とりわけ林平加、陳錦華の責任を追及する意見も提出された」ことを明らかにしているものがある。楊明偉『陳雲 晩年歲月』（北京：人民出版社、2005年）、64頁。

こうして新規のプラント建設は継続の危機に直面していった。同年11月、中国側が新日鉄に対し、上海宝山製鉄所第2期工事を延期することを伝えてきたことが明らかになる<sup>6</sup>。

## 2 国営企業の「潜在力発掘、革新、改造」政策の策定

外国からの大型プラント輸入を柱とした重工業偏重に軌道修正を加える動きに呼応するかのようになり、既存企業の技術革新と改造への取り組みのための政策大綱を示したのが、1980年6月に公布された「現有工業交通企業の潜在力発掘、革新、改造工作の暫定弁法」（以下「暫定弁法」）であった。日本側が「工場近代化」といささか抽象的に表現した内容を、中国側は企業の「潜在力発掘、革新、改造」との概念で捉え、一貫して公的文書等で用いていたことに留意すべきであろう<sup>7</sup>。

暫定弁法第1条は「現有企業の潜在力発掘、革新、改造をうまく行うには、わが国経済管理体制改革と結合し、企業の経営管理自主権の拡大と結合しなければならない」と規定し、国の経済管理体制改革、延いては企業の自主権拡大を目指したものであることを明らかにしていた。また第3条は、経済調整期間の重点が、①省エネルギー、②軽工業・紡績・手工業、③交通運輸のボトルネック、とりわけ老朽化した鉄道路線、④製品の品質向上であることを明確化していた。さらに第8条では「国内先進技術と外国から導入した先進技術を結合させなければならない。国内の現有先進技術を体系的に

---

<sup>6</sup> 『朝日新聞』1980年11月25日。

<sup>7</sup> 暫定弁法公布前の段階で、既に以下の論考が発表されている。宗震「論現有企業的挖潜、革新、改造」『社會科學研究』1979年第3期、萬振茂、沈宏達「再論現有企業的挖潜、革新、改造」『社會科學輯刊』1979年3期、本刊評論員「切實抓好現有企業的挖潜、革新、改造」『企業管理』1980年3期。

古い企業の技術改造に用いることを重視しなければならない。外国の先進技術と設備を導入する場合は、優先的に古い企業の改造に用いなければならない」として、外国からの技術導入に関する原則を示した。

暫定弁法公布直後の1980年8月に開催された第5期全国人民代表大会第3回会議で採択された1980年政府工作報告においても、「現有企業の潜在力発掘、革新、改造をしっかりとつかみ、重点を省エネルギーと原材料の節約に置く」ことが明記された。

翌1981年11月の全人代における政府工作報告においても、趙紫陽総理は「過去、拡大再生産は主として新規の工場建設に依存してきたが、今後拡大再生産は、必ず主として技術改造に依存し、現有企業の役割を十分発揮させなければならない」と強調した。さらに、「現有企業の技術改造は、我が国の国情に基づき、自らの道を歩むべきである。我が国は労働力が豊富であり資金が不足しているので、相当長期の間、最新技術を求めることはできず、また一方的に自動化を追求することはできない」として中国の実情にマッチした適切な方策が必要との認識を示した。さらに当面の技術改造の対象として、①省エネルギーと原材料の節約、②産品構造の改革、アップグレード、性能と品質の向上、国内外の市場のニーズを満足させること、③資源の合理的利用と利用水準の向上とその範囲を明記したのである<sup>8</sup>。

この全人代での報告を踏まえ、1982年1月、国務院は「現有企業が重点的に、一步一步技術改造を進めていくことに関する決定」（以下、「決定」）を公布した。決定はその前文で「長期にわたり我々は

---

<sup>8</sup> なお、財政の観点から、技術改造を名目とした浪費を戒める論考として以下がある。王誠堯「充分發揮革新改造資金的使用效果」『財政』1980年8期。

生産建設において新しい企業を建設することに偏り、既存の企業の技術改造を無視してきた。・・・現有企業に対し、重点的に一步一步技術改造を進めていくことは、既に我が国国民経済の切迫した任務となっている」との認識を示した上で、第1項で「過去の新たな企業建設を拡大再生産の主要な手段とするやり方を改め、技術改造を以て拡大再生産の主要な手段とする方針を実行する」と宣言した。他方、決定第5項は外国との関係を次のように規定し、野放図な外国からの技術導入を厳しく制限した。

「我が国技術改造の切迫したニーズから出発し、積極的に外資を利用し、我が国の状況に適合する先進技術と自らはまだ製造できないいくつかの鍵となる設備を導入する。・・・技術導入後は、自ら設備を製造できる設備は再度の導入はしてはならず、以って我が国の工業の発展を保護するものとする」

こうして、企業の「潜在力発掘、革新、改造」政策が急ピッチで策定・推進されていくが、こうした中国側の動きに対し、日本側はどのように対応し、協力体制を形成していったのだろうか。

### 三 日本への協力要請と官民「ダブルトラック」での全面的支援の開始

本事業を取り巻く日本側の主要アクターとして、政府レベルでは外務省と通産省、準政府レベルでは日中経済協会とJICA、民間レベル・現場レベルでは各業界団体と企業診断を実際に行う個別の企業、及びコンサルタントがある。

以下、中国側の協力ニーズに対し、これらの主要アクターがどのように関わりながら協力政策が決定し、実施に移されていったかを



時系列的に追ってみよう。

## 1 協力基盤の形成

1978年2月、日中長期貿易取決め<sup>9</sup>が北京で調印され、政府レベルでも1978年8月に日中平和友好条約締結される。こうした気運を捉え、1979年12月、訪中した大平総理は、華国鋒総理と円借款供与の開始、北京市近代病院建設計画<sup>10</sup>などに同意し、官民双方による日中経済協力の基盤が形成された。

また、当時の日本経済は、円高が急速に進む過度期にあった。1971年に1ドル360円から308円に切り上げられた後、1980年には1ドル約226円まで上昇する。そのため日本の製造業は徐々に日本国内の工場を縮小しながら、海外に自ら工場を建設するか、供給能力のある適当な現地企業と提携を進めていった。必要な部品をできるだけ現地生産に切り替えていく必要があったのである。そのためには、現地生産における品質の確保が重要な課題となっていた<sup>11</sup>。

こうして、改革開放政策の下、既存企業の技術革新と改造への取り組みを強力に推進しようとする中国政府と、円高が進む中、潜在的な巨大マーケットである中国で、サプライヤーとなりうる現地企業との提携を模索し始めた日本の経済界に、共通の利益が生まれていたと言えよう。そうした中、1980年9月、経団連会長の土光敏夫は、日中経済協会ミッションの団長として北京に向かっていた。日

---

<sup>9</sup> 民間ベースのものであり、日本から中国にプラント・技術及び建築用資材・機材を輸出、中国から日本に原油、石炭を輸出し、1978~85年に双方それぞれの輸出額を100億ドル前後にするというものであった。

<sup>10</sup> その後、「日中友好病院」として、無償資金協力により建設。技術協力により長期に渡り人材育成への協力も行われた。

<sup>11</sup> 関係者インタビュー（2014年12月24日、於東京）。

中経済協会の源流は、1962年11月に廖承志（華僑事務委員会主任、のち中日友好協会会長）・高碕達之助（元通商産業大臣）両氏間で調印された「日中覚書貿易協定」に基づき設立された覚書貿易事務所に遡る<sup>12</sup>。外交関係の無い時代にこの通称「LT 貿易」を担った覚書貿易事務所は、実質的に準政府機関としての機能を果たしてきた。この特別な歴史を有する組織は、改革開放時代の新しい日中経済協力関係を形成する段階においても、名前を変えて主導的な役割を果たしていくことになる。

## 2 第6次日中経済協会訪中代表団<sup>13</sup>（1980年9月）

訪中した「日中経済協会訪中代表団<sup>14</sup>」は、人民大会堂で趙紫陽総理、余秋里副総理、谷牧副総理、姚依林副総理をはじめとする中国側要人と次々と会見し、本格的に開始されたばかりの中国の改革開放政策・近代化建設に関し意見を交換した。その一環として行われた代表団と国家経済委員会との会談において、馬儀副主任は、土光敏夫団長に対し、中国の工場の生産性向上のために協力を要請し、

---

<sup>12</sup> 「日中経済協会ウェブサイト」、<http://www.jc-web.or.jp/jcea/publics/index/15/>（2015年12月6日閲覧）。

<sup>13</sup> 日中経済協会が訪中代表団の詳細な報告書を取りまとめたのは1981年度以降であり、1980年度の記録については以下の論考に基づいた。中根友造「中国の工場近代化計画と日本の協力」通産省工業技術院『工業技術』1982年1月、川勝傳「転機に立つ中国と対中経済協力」『日中経済協会会報』1980年12月、土光敏夫・嶋倉民生「対談 転換期にある日中経済協力」『日中経済協会会報』1980年12月。

<sup>14</sup> 日中経済協会設立2年余を経た1975年1月に中国国際貿易促進委員会の受入れで第1回の訪問を行って以来、毎年定期的に中国を訪問し、今日まで継続している。1980年9月の第6次代表団は、土光敏夫日中経済協会会長を団長、稲山嘉寛日中経済協会顧問を顧問とした総勢29名の団員で構成された。日中経済協会『日中経済協会30年の歩み』日中経済協会、2003年、20~21ページ。

土光団長は協力する旨を表明する<sup>15</sup>。

土光は馬儀に対し、中国38万工業企業を一斉に近代化することは困難であり、各業界の中からモデル企業を選定し、その工場を徹底改造して他工場へと成果を普及させていくことが最善の方法であるとの所見を示した。これに対し馬儀は、日本からの協力を期待を寄せている旨を表明し、このやりとりを受けて同年11月には、馬儀から中国側の協力要請の計画案が日中経済協会に提示され、双方は具体案の作成を開始することになった<sup>16</sup>。国家経済委員会は、全国で近代化対象企業・工場3,000社を選び、その内の300社を直接指導して工場改造に取り組んでいた<sup>17</sup>。

中国側は、軽工業、紡績工業を中心に、①利潤を上げている優良企業、②立地条件のよい企業、③改造により効果が期待できる企業、④経営責任者が改造に積極的である企業の4条件を基準として、北京、上海、南京、無錫、青島など中国各地から55の対象工場を選定した<sup>18</sup>。

### 3 第1回日中閣僚会議<sup>19</sup>（1980年12月）

この閣僚会議は1980年5月、華国鋒総理が訪日した際、大平総理との間で開催に合意したものであり、日本側6閣僚<sup>20</sup>が訪中し、中

---

<sup>15</sup> 日中経済協会『日中経済協会30年の歩み』、36ページ。

<sup>16</sup> 中根友造、前掲書、48~49頁。

<sup>17</sup> 日中経済協会『日中経済協会30年の歩み』、36ページ。

<sup>18</sup> 中根友造、前掲書、49頁。

<sup>19</sup> 本項の内容は、外務省アジア局中国課「第1回日中閣僚会議」昭和55年12月（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1031）に拠った。

<sup>20</sup> 外務大臣・伊東正義、大蔵大臣・渡辺美智雄、農水大臣・亀岡高夫、通産大臣・田中六助、運輸大臣・塩川正十郎、経済企画庁長官・河本敏夫。

国側から3副総理・4部長<sup>21</sup>(大臣)の出席を得て開催されるという、今日でも例を見ない大がかりなものであった。

河本経済企画庁長官と姚依林副総理兼国家計画委員会主任との会談において、顧明国家計画委員会副主任が「第6次5ヵ年計画にもり込まれるものについて概略的に予想すれば次の項目が考えられる」として列挙した中には、「既存の企業を基礎としてその技術改造を実施し、能力を十分に発揮させること。この過程で企業淘汰を行うこと」「企業管理、技術面での人材養成を強化すること」「国際協力を拡大し、貿易を拡大すること。ただし、出来るだけ外国よりプラントを導入せず、外国資金を利用する場合は返済能力を十分に勘案すべきこと」が含まれていた。

そして、田中六助通産大臣と馬儀国家経済委員会副主任との個別会談において、馬儀は再度9月と同様の要請を行った。これに対し田中は、「経済協力、技術協力の観点からこれら中国側要請に対し、努力したい。研修センターについては、中国の経済建設上大切なことなので、前向きに協力を考慮していきたい」と述べ、その後の具体的な検討につながっていったのである。

#### 4 日中経済協会と中国国国家経済委員会の交流(1981年2~4月)

日中経済協会は、「これらの要請に対して、我が国の技術と知的経験が中国の近代化政策の一助となり、機械、技術の対中輸出にも連関することにより、長期にわたる両国の経済協力関係の安定、強化に資することができる」との観点から、日中経済協会の重点的事業と

---

<sup>21</sup> 副総理兼国家基本建設委員会主任・谷牧、副総理兼国家計画委員会主任・姚依林、副総理兼外交部長・黄華、対外貿易部長・李強、国家エネルギー委員会副主任兼石炭工業部長・高揚文、鉄道部長・郭維城、財政部長・王丙乾。

して積極的に対応する<sup>22</sup>」ことを決定した。

田中一馬会談を受け、1981年2月、張彦寧国家経済委員会総合局長が来日する。張は日中経済協会と実施方法について協議するとともに、通産省に対しても協力を要請した。この協議に基づき、1981年4月、中国の対象工場の現状と問題点を把握し、今後の協力の進め方を協議するため、日本側から、経営管理の専門家よりなる中国工場近代化協力事前調査団が派遣された<sup>23</sup>。

#### 5 日中高級事務レベル会議<sup>24</sup>（1981年5月）

1981年5月、日中高級事務レベル協議のため来日した馬儀国家経済委員会副主任は、政府ベースによる協力について通産省と、民間ベースによる協力について日中経済協会と協議し、それぞれ覚書を交換した。この馬儀訪中による合意を踏まえ、官民「ダブルトラック」での全面的支援向けの動きが活発化していく。

民間ベースによる協力は、日中経済協会を窓口とした民間企業の個別協力方式をとり、日中同業種間の協力関係拡大を期待して進められた。具体的には次のようなステップが計画された。

- ①企業の専門家が対象工場に赴き、2～3週間滞在して工場の全般概況の把握、問題点を抽出。帰国後、改造計画案を作成する。
- ②この計画案は当該工場、省・市管理部門、国家経済委、国家計画委に送付され、中国側は同案実施の可否、範囲等を日本側に連絡する。
- ③日本の企業は中国側の検討内容が民間企業の立場から協力可能

---

<sup>22</sup> 日中経済協会『日中経済協会30年の歩み』日中経済協会、2003年、36ページ。

<sup>23</sup> 中根友造、前掲書、49ページ。

<sup>24</sup> 本項については、中根友造、前掲論文及び日中経済協会『日中経済交流1984年 弾みつく交流とその本格化への課題』1985年4月に拠る。

かどうかを吟味し、その可否について回答する。

- ④改造実施方法と内容について双方が合意に達した場合、中国側工場関係者の来日や日本企業の専門家訪中などの往来を通じて詳細に協議する。共同で実施計画を作成し、その対価・条件等について双方合意した段階で実行する。

## 6 第7次日中経済協会訪中代表団<sup>25</sup>（1981年9月）

訪中代表団と国家計画委員会・国家経済委員会・国家機械工業委員会との合同会議において、房維中国国家計画委員会副主任は、第6次5ヵ年計画期間の重点活動について、第1に農業、軽工業の内部構造と重工業のサービス方向の調整を続け、消費品の生産と供給を増やすこと、第2にエネルギー増産に努力し、省エネでも積極的で有効な措置をとること、そして第3として、以下の通り技術改造について強調した。

「第三に計画的、重点的に既存工業の発展を促します。また経済の長期発展のために力を蓄えることです。技術改造では科学技術研究と科学技術成果の普及と応用に努めることです。今まで長く我々は既存企業の改造をあまり重視しませんでした。一部の企業の設備、技術は立ち遅れています。製品の品質が悪く、エネルギーと原材料の消費が高いわけです。従って、第六次五ヵ年計画中の既存企業の改造は重要な日程として作り、計画の中に組み入れることです。

・・・経済発展をはかる中で、まず経済効率を高めることに主な

---

<sup>25</sup> 本項の内容については、日中経済協会『日中経済協会訪中代表団報告書』、昭和56年（1981年）9月に拠る。

力を注ぐべきことを深く認識しました。例えば既存企業の技術改造を重要な位置におくことです。この面では既存企業の経営管理制度・方法なども改革しなければなりません。企業の労働者の積極性と主動性を十分に引き出すことです。」

さらに馬儀国家経済委員会副主任は、以下の通り述べ、本事業の迅速な展開を希望した。

「既存企業の技術改造と設備更新は、第六次五ヵ年計画、また長期計画の中で非常に重要な方針であり任務であります。・・・当面我国において数十万企業のうち少数は先進的ですが、大多数の技術は立ち遅れています。まずエネルギーを大量消費しているボイラーなど、また大量に原材料を消費している項目を改造しなければなりません。さらに日用生活品を生産している企業、その中に耐久消費品の企業の改造などの力を入れなければなりません。繊維産業、家電、食品産業など、また機械産業、冶金工業、化学工業、医薬産業の企業を改造することです。・・・今まで中国側から日本へすでに50数企業の資料を出しました。この企業改造の問題について、我々は早く進めたいということです。」

## 7 中国政府からの正式要請と JICA 事前調査団の派遣（1981年9～11月）

一方、日中経済協会が進める民間ベースでの協力と並行して、政府ベースでの協力の準備も進められていた。民間ベースでの協力と政府ベースでの協力の調整は、主として通産省技術協力課が担う形

で進められた<sup>26</sup>。

1981年9月、中国国家経済委員会は、国家科学技術委員会を通じ、電気・電子及びプラスチック分野に対する工場近代化計画調査の協力を正式に要請した。国家科学技術委員会は、日本との政府ベース技術協力の窓口機関として、既に国務院からその権限を与えられていた。

この中国政府からの正式要請を踏まえ、日本政府の実施機関として実際の協力を展開したのは国際協力事業団（Japan International Cooperation Agency, JICA）であった。JICAは国際協力事業団法に基づき設立された特殊法人であり、主に政府のODA予算からの交付金により活動を行う公的機関である。JICAは、1981年10月22日から11月2日まで、古川鉦工業開発調査部長を団長とする工場近代化計画事前調査団を派遣し、4工場<sup>27</sup>について調査を実施することで合意した。調査団に対し、中国側は「調査のみならず、現場（工場）における専門家（調査団員）による技術指導、講義、セミナー等の開催を強く希望した。これに対し調査団は、JICA開発調査の目的、内容等の枠組みを説明し、原則的に中国側の要望を受け入れられないが、調査の実施に支障にならない範囲で中国側の要望に沿えるよう措置することで了解を得た<sup>28</sup>」。

1981年度を嚆矢として、JICAは毎年事前調査団を中国に派遣し、中国側と合意した企業を対象に、民間コンサルタントに本格調査を委託する形で本事業を進めていく<sup>29</sup>。

---

<sup>26</sup> 関係者インタビュー（2014年11月27日、於東京）。

<sup>27</sup> 北京洗濯機廠、北京電水箱廠、上海食品包装材料廠、無錫塑料廠の4工場。

<sup>28</sup> 国際協力事業団『中華人民共和国工場近代化計画事前調査報告書』1983年9月、2ページ。

<sup>29</sup> 国際協力事業団『中華人民共和国工場近代化計画事前調査報告書（第5回～第7回



## 8 第 2 回日中閣僚会議<sup>30</sup>（1981 年 12 月）

前年 12 月の第 1 回に引き続き、1981 年 12 月に第 2 回日中閣僚会議が場所を東京に移して開催された。今回も日本側は 6 閣僚<sup>31</sup> が出席し、中国側から 2 副総理・5 部長<sup>32</sup>（大臣）の出席を得て開催された。歓迎宴で挨拶に立った櫻内外務大臣は、「今や、日中間では、両国関係さらには国際情勢万般にわたる重要な事柄がいわば日常的に話し合われており、その往来の密なこと、あたかも垣根なき隣人の行き来を想わせるものがあります。今回の閣僚会議のごとく双方の指導者の多くが一堂に会する大会議が通常のことのように開催されるということはまさにその証左と申せましょう」と、日中の緊密さをアピールした。これに対し谷牧副総理も「中日両国関係の発展は双方の努力の結果であり、我々はこれに対して満足しております。・・我々両国の社会制度は異なるものであれ、直面している共通の脅威及び戦略上の共通の利益により、中日両国は複雑な国際関係の中にあって常に意見交換を行い、協調的な行動をとり、アジア太平洋地域の平和と安定にそれぞれ貢献するに到っております」と応じた。

閣僚会議において、谷牧は「第 6 次 5 カ年計画の期間、主な力点は、経済構造の調整に置き、既存の企業に対し技術改造と整頓を行う」とし、既存企業の技術改造を 5 カ年計画の重点事項に位置付け

---

事前調査を中心として)』1985 年 3 月。

<sup>30</sup> 本項の内容は、外務省アジア局中国課「第 2 回日中閣僚会議」昭和 56 年 12 月（外交史料館所蔵秘密指定解除文書 04-1030）に拠った。

<sup>31</sup> 外務大臣・櫻内義雄、大蔵大臣・渡辺美智雄、農水大臣・田澤吉郎、通産大臣・安倍晋太郎、運輸大臣・小坂徳三郎、経済企画庁長官・河本敏夫。

<sup>32</sup> 副総理・谷牧（団長）、副総理兼外交部長・黄華、国家経済委員会主任・袁宝華、国家基本建設委員会主任・韓光、対外貿易部長・鄭拓彬、農業部長・林乎加、財政部長・王丙乾。

ていることを説明した。また「わが国の既存企業に対する技術改造についての協力問題につき改めて申し上げたい。技術改造による数十万の企業の役割を十二分に発揮せしめることが、わが国が経済発展の道を歩む上での重大な措置の1つである。貴国政府はすでに中小企業改造の面において借款を提供することにすでに同意され、貴国の多くの企業及び経済組織が企業改造の面において協力をを行う意向を表明している」として、日本の技術協力に感謝の意を表するとともに、日本輸出入銀行と交渉中の中小企業向け借款についての期待を示した。

### 9 鈴木総理の訪中<sup>33</sup>（1982年9月）

1982年5月の趙紫陽訪日を受け、同年9月、鈴木善幸総理の訪中が実現した。

鈴木—趙会談において、鈴木が今後の日中協力の拡大を提案すると、趙も「今日の新しい情勢の下に中日両国が経済技術協力をさらに発展させていくことは広々として前途を有するものであり、双方にとり有利である」と賛同して、両国間の経済技術協力の発展で意見の一致を見た。

両首脳は、既存企業の技術改造においても以下の通り意見を述べ合い、工場診断の対象企業の倍増、輸銀バンクローンについても基本的な合意がなされたのである。

（趙総理）・・・鈴木総理もご承知の通り、80年までに中国は数年間続けて財政の大赤字を出した。今年は財政支出を大幅に圧縮し

---

<sup>33</sup> 本項の内容は、外務省中国課「鈴木総理訪中会談記録」昭和57年10月9日（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1027）に拠った。

財政の基本的均衡を求めた。この財政収支の基本的均衡は今年において実行できる見込みである。・・・また我々が78年以来外国から導入してきた大型プラント設備もこれから建設を回復してよい情勢にある。今から今後20年にわたって、今世紀末まで、我々の重点建設は年を追って、計画どおり着実に規模を大きくしていくだろう。もう一方で、今から20年の間に、とくに今から10年間に、我々の現存する企業に対しても次第に計画的に大規模にその技術改造を進めていきたい。中国の現存企業は、管理が遅れ技法が遅れているだけでなく、設備も遅れている。この方面でも我々は多くの設備、原材料、先進的技術がほしい。

（鈴木総理）先ほど趙総理の話の中で出ていたが、現在ある工場の設備の近代化・更新ということは現実的政策としていいアプローチと思う。日本の通産省は81年度に16工場について診断を貴国の方々と一緒にやった。その結果が非常に良いということで82年度は倍にするという計画がある。これも早急に実行に移すべきと考える。その裏付けとして輸銀のバンクローンを活用することである。こういう分野では、民間企業の協力ということが非常に必要と考える。

（趙総理）既存工場の技術改造について私も鈴木総理の意見に賛成であり民間の協力を大いに進めていきたい。今までの16の企業に対する企業診断は成果を上げた。今後より拡大していくべきである。

## 10 第9次日中経済協会訪中代表団<sup>34</sup>（1983年9月）

1983年9月の日中経済協会訪中代表団（団長：稲山嘉寛顧問）との意見交換においては、既存企業の技術改造について、より具体的な議論が行われた。

張勁夫国家経済委員会主任は、「わが国は重点建設の対象をエネルギーと交通においているが、同時に、既存企業の技術改造を重要な政策としている。わが国は技術と資金に不足し、これを外国から導入しなければならないが、他方資源は豊かで市場は大きい」として、引き続き既存企業の技術改造が重点政策であるとしつつ、「わが国企業が技術改造に際して輸入する機械、設備は、同一条件ならば、協力する友人を優先する。技術導入は、5ヵ年に3000項目にのぼる」として、技術改造に伴うプラント、機械の輸入については、日本側協力企業を優遇することを示唆した。

他方、日本側団員からは、これまで約2年間の協力活動をレビューしつつ、その成果と課題、日本側からの具体的な要望事項（技術料、工場改造の成果に対する責任問題）などが中国側に伝えられた。

## 11 中曽根総理の訪中<sup>35</sup>（1984年3月）

1984年3月、訪中した中曽根総理に対し、胡耀邦総書記より次のように日本の経済協力に対する謝意表明がなされた（公電原文のママ）。

---

<sup>34</sup> 本項の内容については、日中経済協会『日中経済協会訪中代表団報告書』、昭和58年（1983年）9月に拠った。

<sup>35</sup> 本項の内容は、外務省中国課「総理訪中会談記録（コヨウホウ総書記との会談）」昭和59年3月25日 鹿取大使発外務大臣宛て第1338号（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1029）に拠った。

（胡総書記）中国の四つの近代化に対する貴国の経済、技術のご支援に非常に感謝する。中国の新聞紙上では貴国の協力に関する報道は少ないが、貴国が朝野を挙げてわが国に示されている友好的態度に対しわれわれは心から感謝している。中国はあなた方の厚い友情を決してわすれることはないであろう。

これに対し、中曽根総理は次のように応じ、「対中協力は戦争により大きなめいわくをかけた反省の表れ」との自らの見解について述べている。

（中曽根総理）先程貴総書記より、日本の対中経済協力につき謝意表明があったが、かえって恐縮しており、対中協力は戦争により大きなめいわくをかけた反省の表れであり、当然のことである。

また中曽根総理は、日中民間経済協力の意義を述べる中で、技術改造の重要性についても次のように触れた。これは中国側の政策・方針に沿ったものであり、我が国がそれを支持することを示したものに他ならない。

（中曽根総理）政府間の経済協力関係はもとより重要であるが、それより重要かつ多額となる可能性のあるのは民間の経済協力である。大規模工場の建設もさることながら、むしろ中小企業、中小基幹企業の企業協力の方が効果が大きいと考える。わが国の経済発展はこれら中小基幹企業の技術改造に負うところが大きい。

## 12 第10次日中経済協会訪中代表団<sup>36</sup>（1984年9月）

1984年の日中経済協会訪中代表団の会談テーマの1つに「中国の企業改造について」が設定され、日本側から現在までの進展状況について説明するとともに、工場診断を完了しているにもかかわらず、多くの案件についてその後の契約への進展がないことも指摘している。

この日本側からの説明に対し、中国側を代表して説明に立ったのは、後の総理、当時国家経済委員会副主任であった朱鎔基であった。朱は、進捗状況について具体的な数字を示して説明するとともに、同年11月に品質管理代表団を率いて日本へいく予定であることを述べ、本分野において朱が前面に出て推進していくことをアピールしている。

## 四 日中技術者の邂逅と受容

ここまで見てきたように、本事業開始の端緒となったのは日中経済協会代表団の訪中であり、実際の協力の枠組みは、政府レベルでは外務省と通産省、準政府レベルでは日中経済協会とJICAによるダブルトラックで形成されたが（中国側は国家経済委員会）、いずれのトラックにおいても、その最終的な成否は協力の現場における日中技術者の双肩にかかっていた。本項においては、現場レベルにおいて日中技術者がどのように実際に協力を進め、その中で双方がどのように相互に認識していたかの視点から描いてみたい。

---

<sup>36</sup> 本項の内容については、日中経済協会『日中経済協会訪中代表団報告書』、昭和59年（1984年）9月に拠った。

## 1 基層レベルの直接交流を支えた中国側の熱意

この協力が開始された1980年代初期に現地調査を実際に行った技術者（以下、A氏）からお話をうかがう機会があった。以下はA氏の回想による。

A氏が所属する企業は、LT貿易時代から50回ほど「技術交流会」の名目で技術者を派遣した経緯があることから、中国の業界内では知名度が高い企業であった。

調査団一行4名を空港で出迎えた中国側の工場長と通訳らは、工場に近いホテルに案内したが、空港から警察官が同行した。中規模のホテルの1フロア10部屋ほどを、中国側は全部借り切っていた。調査団が滞在したのは夏の盛りの7月であったが、冷房はきちんと効いていて快適だった。会議室も同じフロアにあり、食事もホテルのレストランですべて済ませることができた。工場まではマイクロバスで往復し、外国人専用の兌換券しか持たないので、街で買い物もできなかった。当時の為替レートは1人民元約140円であった。工場の人々からは常に暖かく接してもらい「何か困ったことはないか？」としょっちゅう聞かれた。

日本側の調査活動に対し、中国側はどのような態度で日本側調査団員と向き合ったのか。A氏は言う。

「カウンターパートの技術者の方も、非常に真剣に聞いていただいて、もう本当にしつこいぐらい、教えてくれ教えてくれと質問攻めでした。最後に、調査結果の簡単な報告会があったんですね。そのときに日本語で報告書を書いたのですが、通訳さんが徹夜で全部中国語に訳してくれました。当時はコピー機がなかったんですよ。何と全部手書きで、何枚も書き写してくれたんです。

日本から来て何か調査をやったみたいだぞみたいな噂が中国中に

広まっっていて、報告会には、もう汽車を2日乗り継いで聞きに来たみたいの方が、立ち見の人もいっぱいいるぐらい、ものすごく集まりました。こちらは会議室で工場関係者だけを相手にプレゼンテーションするつもりだったのが・・・恐縮してしまいました。当時はパワーポイントとかはないですから、黒板を使って説明しました。皆さん、一生懸命にノートを取られていたのが印象的でした。」

紙幅の都合で詳細は記すことはできないが、現場レベルでの技術者同士の直接交流は、相互理解を促し、その後の中国市場へ日本企業が本格進出する人的基盤を形成する一助となったのではないか。工場を訪れた日本人技術者は当時の中国人にとって「日本兵」以外に初めて見る日本人だったかもしれない、とA氏は言う。

## 2 日中技術者間の3つの認識ギャップ

他方、本事業を進める中で、当然であるが、改革開放直後の中国側工場関係者と日本側技術者との間にある様々な認識の相違点も浮き彫りになってきた。関係者のインタビュー等から次のような「ギャップ」が見えてくる。

第1に、技術ソフトの価値をめぐる認識のギャップである。日本側技術者にとって、長年培った重要な技術ソフトについては、ハード調達とパッケージでの供与など、相応の対価を暗黙の前提と考える一方、中国側にはソフトとハードは別々に価格の安いところから買えばいいという考え方があるなど、日本側技術者は技術ソフトに関する中国側の理解が不足しているのではないかとの懸念を有していた。

第2に、移転する技術のレベルと方法をめぐる認識のギャップで



ある。日本側技術者は、中国の工場の現状は日本の工場の発展段階から見るとまだ相当の開きがあり、段階的に技術レベルを向上させていく必要があると考えていたのに対し、中国側は日本の最先端の自動化設備の導入にこだわる事が多く、提案内容をまとめるのに多くの時間を費やしたという。

第3に、生産現場レベルでの改善努力をめぐる認識のギャップである。日本側技術者が生産現場レベルでの下からの改善提案に期待しているのに対し、中国側は国営工場であることから、上部からの指示に依存して工場を運営しているという印象であった。計画経済システムであることに加え、文化大革命、下放政策による技術人材不足も影響しているものと考えられた<sup>37</sup>。

こうして、外国技術の吸収に極めて熱心であるが、計画経済下で育成されてきた中国側技術者は、経済体制や技術背景の異なる日本人技術者と現場で邂逅し、日本式の生産技術・生産管理に初めて触れ、その「ギャップ」に戸惑いながらも新たな工場近代化計画を共同で策定していったのである。

## 五 朱鎔基のイニシアティブ

ここまで、本事業の形成過程と現場レベルの動きを跡付けてきたが、本項では少し角度を変えて、朱鎔基という本事業の中国側のキーパーソンにスポットを当ててみよう。

---

<sup>37</sup> 文革の影響による中堅世代の労働意欲の問題については、JICA から経営管理の専門家として派遣され工場診断を行った小倉光雄の以下の論考でも指摘している。小倉光雄「社会主義経済建設と中国企業の実態—現地調査による実態調査から—」『世界経済評論』1981年4月、9ページ。

## 1 朱鎔基と国家経済委員会

朱鎔基は、その後国務院総理に就任し、金融・財政改革や国有企業改革に辣腕をふるうが、文革で下放された朱が、改革開放開始直後に異動した国家経済委員会した国家経済委員会での彼の活躍が、その出発点となっている。以下は、朱の下放から上海に異動するまでの職歴である。

1970年～1975年：国家計画委員会「五七」幹部学校での労働

1975年～1979年：石油工業部管道局電力通信工程公司弁公室副主任他

1979年～1982年：国家経済委員会燃動局処長、総合局副局長

1982年～1983年：国家経済委員会技術改造局局長、国家経済委員会委員

1983年～1987年：国家経済委員会副主任

1987年～1991年：中共上海市委員会副書記、市長、市委委員会書記

朱が日本の工場近代化協力と関わるのは、主に国家経済委員会技術改造局長に昇格した1982年以降である。朱は、JICAが1982年11月に派遣した第3回事前調査団との面会記録に局長として登場し、1984年の日中経済協会の代表団との会談では、国家経済委員会副主任として出席した。

## 2 技術改造に関する朱鎔基論文

中国学術文献オンラインサービスにより、朱鎔基が国家経済委員会での任期中に執筆したもので、技術改造と関連するものが、以下の18本検索できた。

- 朱鎔基「進一步開創技術進步工作的新局面」『企業管理』1984 年 1 期
- 朱鎔基「關於技術引進的經驗與政策」『世界科學』1984 年 1 期
- 朱鎔基「“小改革”可以出大效益——新興技術用於傳統產業前景廣闊」  
『經濟工作通訊』1984 年 4 期
- 朱鎔基「關於引進技術改造現有企業幾個問題」『經濟工作通訊』1984 年 5 期
- 朱鎔基「在全國微電子技術改造普通機床現場會議上的講話」『經濟工作通訊』1984 年 6 期
- 朱鎔基「加快推廣上海、天津技術引進擴權試點經驗」『經濟工作通訊』1984 年 7 期
- 朱鎔基「在全國微電子技術改造普通機床現場會議上的講話」『江蘇社聯通訊』1984 年 8 期
- 朱鎔基「堅持改革 進一步推動企業的技術進步工作——在第二次全國企業技術進步工作會議上的講話」『經濟工作通訊』1984 年 10 期
- 朱鎔基「推廣微電子技術的良好開端」『機械工藝師』1984 年 10 期
- 朱鎔基「在全國微電子技術改造普通機床現場會議上的講話」『經濟工作通訊』1984 年 12 期
- 朱鎔基「關於改進技術引進工作的幾個問題」『外國經濟與管理』1985 年 3 期
- 朱鎔基「關於今後開展應用微電子技術改造機會設備的幾個意見」『機械工藝師』1985 年 11 期
- 朱鎔基「企業技術進步工作要突出重點」『經濟工作通訊』1986 年 24 期
- 朱鎔基「努力實現引進技術的良性循環」『企業管理』1987 年 3 期
- 朱鎔基「堅持不懈地推廣微電子技術——在第三次全國微電子技術改造機械設備會議上的講話」『設備維修』1987 年 6 期

朱鎔基「深入開展引進技術的消化吸收 大力推進現有企業的技術進步——  
在全國引進技術消化吸收和國產化工作會議上的報告（摘要）」『經濟工  
作通訊』1987年9期

朱鎔基「深入開展引進技術的消化吸收工作」『企業管理』1987年10期

朱鎔基「深化改革 把企業技術進步推向新階段」『經濟工作通訊』1987年  
12期

朱鎔基「深化改革 全面推進技術進步」『企業管理』1988年1期

上記のように、朱鎔基は『企業管理』『經濟工作通訊』両誌に頻繁に寄稿している。その中で朱が日本を取り上げた論文があった。『經濟工作通訊』1984年5期に掲載された「關於引進技術改造現有企業幾個問題」は、「蘇州テレビ工場や北京冷蔵庫工場は、日本の専門家が提供した技術提案を吸収し、また管理を改める対案を注意・吸収し、併せて実際の経験と結合して組織的に実施し、企業の姿を大きく変容させた」「実践が証明しているのは、多くの場合、技術導入は先進国との技術格差を縮め、イノベーションを高め、自主開発を推進することだ。日本のこの方面での経験は、我々が参考する価値がある。1950年から1975年まで、日本は58億元で266,000項目の技術を導入した。もしそれを自らのみで行っていたら、おそらく4倍の時間と何十倍もの経費がかかっていたと見込まれる」と論じている。

## 六 国有企業改革の進展と工場近代化計画調査の「転型」

清華大学の景躍進教授は、執政党としての中国共産党が改革過程において遭遇してきた「挑戦」及びそれに対して行った「対応」措置を考察する際、「転型」「吸収」「浸透」という3種の概念を用い、

それぞれの状況下で出現した問題及び組織技術面で中国共産党が行った制度的対応を分析している<sup>38</sup>。

翻って、中国の国有企業が改革の過程で遭遇してきた「挑戦」に対し、本協力はどのように「対応」し、「転型」してきたのだろうか？

## 1 国有企業改革の進展と問題点

改革開放政策の過程で、国有企業改革は段階的に進められてきた。例えば、1983年の「撥改貸（財政から銀行資金への転換）」、1987年の経営請負制の導入、1992年の経営メカニズム転換条例、1993年の公司法の成立、1994年の資本構造改善モデルケース開始などが挙げられよう。

他方、フォローアップ調査により明らかになった問題点として、「診断企業の多くは国有企業体質を依然有しており、資金問題、企業の社会負担問題、不良債権等、様々な困難を抱えているが、その中でも資金問題は一番かつ共通の問題である。また一部の企業は製品の市場環境が悪化し企業収益は悪化している。一部の企業は改革でリストラをされ状況も大きく変わった<sup>39</sup>」ことを挙げている。

## 2 工場近代化計画調査の「転型」と限界

では、本事業は、こうした変化にどのように「対応」し、「転型」してきたのか？

第1に、財務管理の調査対象への取り込みである。本事業は1990年代に入り、生産管理のソフト面についての提言・指導を充実させ、

---

<sup>38</sup> 景躍進「転型・吸収・浸透一党の組織技術の変遷と課題」菱田雅晴編『中国共産党のサバイバル戦略』三和書籍、2012年、128ページ。

<sup>39</sup> 国際協力事業団鉱工業開発調査部『中華人民共和国工場近代化計画フォローアップ調査報告書』1999年12月、77ページ。

さらに経営とは不可欠の財務管理についても可能な限り調査の対象に取り込むこととした。

第2に、面的効果の拡大である。

1996年度から、中国政府の資本構造最適化政策の重点都市から、同じサブセクター（例えば機械部品産業等）内の2-3のモデル国有企業を選定し、そのモデル国有企業に対する従来通りの工場診断とその都市のサブセクター全体に対する調査の双方を実施する方式を導入した<sup>40</sup>。

こうした2度の「転型」をしつつ本事業は1998年度まで実施されるが、「転型」はどの程度の効果があり、また限界があったのだろうか？

前出の1999年度に実施されたフォローアップ調査の分析は、1990年代に入ると「生産工程」「生産管理」の努力が「改善成果」に結びつきにくくなっていることを示していた。企業内のハードやソフト面の改善だけでは、業績の向上に結びつかなくなっているという、この協力の限界性を示唆していたとも言えよう。同報告書は、この背後にある現場の実態について、以下の仮説を導き出している。

①高度な専門性・外国との交渉力の必要性：

1990年代後半になると、中国国有企業を取り巻くビジネス環境は極めて厳しくなっており、企業経営にはより高度な専門性が求められるようになってきた。また、外国企業との交渉能力も各場面で不可欠のものとなった。

②「工場長の資質」の重要性：

工場長が市場経済下で企業のおかれた状況を良く理解しているほ

---

<sup>40</sup> 岡田実「中国国有企業改革の動向と国際協力」国際協力事業団『国際協力フロンティア』通巻4号、1997年1月、47ページ。

ど、日本側の改善提案の実現に真摯であり、また各地での販路の開拓、新製品開発、外国企業との関係拡大等に非常に熱心である。こうした経営努力は銀行側からも高く評価されているようであり、資金調達面でも恵まれているところが少なくない。

③国有企業部門全体のコーポレートガバナンスの影響力：

国有企業の工場長の人事権は依然として監督官庁（または党組織）が掌握しており、直接的な影響を与えている。さらに、監督官庁（党組織）が工場長にたいしてどのようなインセンティブを与えているかも重要である。

## 七 おわりに

本稿で得られた知見をもとに、改革開放初期における日中経済協力の形成・発展過程の特徴を考察すると、以下の5点が指摘できる。

第1に、改革開放初期の中国は、国営企業の管理の改善に加え、経済調整政策—とりわけ従来の大型プラント建設から工場改造への方針転換—という、差し迫った2つの重要な課題に直面しており、これらを実現するため国営企業の「潜在力発掘、革新、改造」政策が策定された。本事業の実施開始は、時期的にも内容的にも、同政策の核心部分の実施を支援したという意義を有する。他方、日本の経済界にとっても、円高が急速に進む中、中国現地生産推進に向けた提携企業確保という思惑があり、そこに日中間に共通の利益が存在していた。

第2に、上記の政策的重要性と緊急性を背景として、本事業は他の案件では余り例を見ない、極めて短期間に成立・発展するが、その過程で政府レベル、准政府レベル、民間レベル・現場レベルの各アクター間の緊密な連携があった。それを実現させた要因として、政治的なリーダーシップに加え、日中国交正常化前からのLT貿易等

を通じて綿々と培われた民間レベルの人脈と、1980年代前半の良好な日中政府間関係及びそれを支える国民感情があった。1980年と1981年に両国からいずれの年も計13名もの閣僚とそれを支える夥しい数の政府高官が一堂に会して開催された「日中閣僚会議」はその証左であり、管見によれば、これに類する二国間会議は、その後今日に至るまで開催されていない。また、本事業の端緒となる代表団を派遣し、本事業の形成を牽引していった日中経済協会の前身が1960年代からLT貿易を担ってきた覚書貿易事務所であったことにも留意すべきである。

第3に、国営工場の現場レベルにおける技術者同士の直接交流は、人と人との相互理解を促した。工場を訪れた日本人技術者は当時の中国人にとって「日本兵」以外に初めて見る日本人であり、文革直後の中国人技術者のすさまじい向学心・好奇心と熱気は、日本人技術者を彼らのネットワークに巻き込んでいった。また、経済体制や技術背景の異なる日本人技術者と現場で邂逅し、日本式の生産技術・生産管理に初めて触れたことは、中国側の現場レベルの技術者が市場経済の概念を肌で感じる重要な機会となった。

第四に、本事業は、その立ち上げ段階から朱鎔基という中国の強力な指導者と強い結びつきを有していた。朱鎔基が当時精力的に執筆していた論文には日本との協力事例が登場しており、その後朱鎔基が国務院副総理、総理として陣頭指揮した国有企業改革の原点で密接につながっていた。

第五に、時代の推移に伴い刻々と変化する国有企業改革に「対応」して、本事業も「転型」していくが、国有企業を取り巻く外部環境の急速な変化は、本事業の限界を越えるものであった。

2012年秋に発足した習近平政権は、2013年11月に開催された中国共産党第18期三中全会で「改革の全面的深化における若干の重大



な問題に関する中共中央の決定」を採択した。全部で60項目に渡る膨大な改革提案であるが、国有企業改革についても、第7項で取り上げ、既に実施に向けた検討が進められている。

中国国営工場の「潜在力発掘、革新、改造」は、35年の時を経て、今「改革の全面深化」という新たな局面を迎えているのである。

(投稿：2015年10月7日、採用：2015年12月7日)

## 改革開放初期之中日經濟合作形成・ 發展過程

—以中國・國營工廠之「挖潛、革新、改造工作」  
為例—

岡田實

(日本拓殖大學國際學院教授)

### 【摘要】

中國改革開放初期，日本的政府和民間部門合作推動長達 20 年的中國工廠現代化。

中國改革開放初期，除了國營工廠管理水平的提高，經濟調整政策面臨著兩個重要的挑戰，特別是從原來的引進大型成套設備建設到工廠改造的方針變化；而另一方面，同時日本經濟界在面對日元升值發展的時候，也開始在中國這一個潛在巨大市場摸索與當地企業之合作。這就是產生前述合作的背景。

在這種合作的建立和發展過程中，存在政府層面、準政府層面、民間層面、現場層面級別的密切合作，工程師之間的直接交流，敦促日本與中國之間的相互了解。此外，可以注意到，此合作從最初和朱鎔基有很強的關聯性。

其後「對應」在不同時刻的國營企業改革，此合作的內容也不斷地「轉型」，並在外部環境急劇變化之際，於 1990 年代末結束這種合作。

**關鍵字：**改革開放、技術改造、日中關係、經濟合作、朱鎔基

# **The Formation and Development of the Japan-China Economic Cooperation in China's Early Period of Reform and Opening-up — “Potence Excavation, Innovation and Remodeling” of Chinese State-Owned Factory as an Example**

*Minoru Okada*

Professor, Faculty of International Studies, Takushoku University

## **[ Abstract ]**

During the early period of reform and opening-up in China, Japan's public and private sectors cooperated and took part in the modernization of Chinese state-owned factory. Since then, the cooperation has continued for 20 years.

The background of the cooperation was as follows. On the one hand, in the early period of reform and opening-up, China faced two major challenges. That is, the improvement of the state-owned factory management and the economic adjustment policies — especially the policy diverted from large-scale plant construction to the remodeling of existing factories. On the other hand, as the Japanese Yen rose, Japanese business community began seeking partnership with local enterprises in China where presented as a potential huge market.

In the process of the establishment and development of the cooperation, it involves various modes from government-to-government, quasi-governmental, to private and field level. The direct exchange between

engineers encouraged the mutual understanding between Japan and China. In addition, it was noted that Zhu Rongji was strongly related from the initial phase of the cooperation.

Thereafter, the cooperation continued to transform so as to adapt itself to the constant reformation of state-owned enterprises. However, the cooperation was finally terminated owing to the rapid change of external environment in the 90s.

**Keywords:** Reform and opening policy, Technical remodeling, Japan-China relations, economic cooperation, Zhu Rongji

**〈参考文献〉**

- 「日中経済協会ウェブサイト」、<http://www.jc-web.or.jp/jcea/publics/index/15/>（2015年12月6日閲覧）。
- 『朝日新聞』
- 岡田実『日中関係とODA—対中ODAをめぐる政治外交史入門—』（日本僑報社、2008年）、66ページ。
- 岡田実「中国の外国技術・資金導入政策転換をめぐる一考察—「洋奴哲学」批判から対中ODA受容に至る政治的ダイナミズム—」日本現代中国学会『研究年報 現代中国』第81号、2007年9月、202ページ。
- 岡田実「中国国有企業改革の動向と国際協力」国際協力事業団『国際協力フロンティア』通巻4号、1997年1月、47ページ。
- 小倉光雄「社会主義経済建設と中国企業の実態—現地調査による実態調査から—」『世界経済評論』1981年4月、9ページ。
- 外務省アジア局中国課「第2回日中閣僚会議」昭和56年12月（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1030）。
- 外務省アジア局中国課「第1回日中閣僚会議」昭和55年12月（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1031）。
- 外務省中国課「総理訪中会談記録（コウホウ総書記との会談）」昭和59年3月25日 鹿取大使発外務大臣宛て第1338号（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1029）。
- 外務省中国課「鈴木総理訪中会談記録」昭和57年10月9日（外交史料館所蔵秘密指定解除文書04-1027）。
- 川勝博「転機に立つ中国と対中経済協力」『日中経済協会会報』1980年12月。
- 景躍進「転型・吸収・浸透—党の組織技術の変遷と課題」菱田雅晴編『中国共産党のサバイバル戦略』三和書籍、2012年、128ページ。
- 国際協力事業団『中華人民共和国工場近代化計画事前調査報告書（第5回～第7回事前調査を中心として）』1985年3月。
- 国際協力事業団『中華人民共和国工場近代化計画事前調査報告書』1983年9月、2ページ。
- 国際協力事業団鉦工業開発調査部『中華人民共和国工場近代化計画フォローアップ調査報告書』1999年12月、77ページ。
- 国際協力事業団鉦工業計画調査部工業調査課『中国工場近代化計画概要』1988年、3ページ。
- 薛暮橋「経済管理体制の改革問題」『日中経済協会会報』1981年1月。
- 土光敏夫・嶋倉民生「対談 転換期にある日中経済協力」『日中経済協会会報』1980年12月。

中根友造「中国の工場近代化計画と日本の協力」通産省工業技術院『工業技術』1982年1月。

日中経済協会『日中経済協会 30 年の歩み』日中経済協会、2003 年、20~21 ページ。

日中経済協会『日中経済協会訪中代表団報告書』、昭和 59 年（1984 年）9 月。

日中経済協会『日中経済協会訪中代表団報告書』、昭和 58 年（1983 年）9 月。

日中経済協会『日中経済協会訪中代表団報告書』、昭和 56 年（1981 年）9 月。

日中経済協会『日中経済交流 1984 年 弾みつく交流とその本格化への課題』1985 年 4 月。

王誠堯「充分發揮革新改造資金的使用效果」『財政』1980 年 8 期。

本刊評論員「切實抓好現有企業的挖潛、革新、改造」『企業管理』1980 年 3 期。

宗震「論現有企業的挖潛、革新、改造」『社會科學研究』1979 年第 3 期。

楊明偉『陳雲 晚年歲月』（北京：人民出版社、2005 年）。

萬振茂、沈宏達「再論現有企業的挖潛、革新、改造」『社會科學輯刊』1979 年 3 期。

遲愛萍・熊亮華『陳雲 在歷史瞬間』（北京：人民出版社、2005 年）。