

## 論 説

中国企業の戦略的パートナーシップ  
— 上海宝山鋼鉄の事例を中心に —

佐 野 健 太 郎

はじめに

〔1〕中国（国有）企業改革における戦略的パートナー

（1）概観

（2）中国企業における戦略的パートナーの役割

〔2〕包括的合意に至る経緯

（1）概観

（2）宝鋼の会社概要

（3）宝鋼の合併によるメリット

（4）新日鉄の合併によるメリット

おわりに

## はじめに

2003年7月23日、宝山鋼鉄股份有限公司（以下宝鋼）と新日本製鐵（以下新日鉄）は、自動車向け高級表面処理鋼板を製造する工場を共同で設立・運営することを柱とする包括協定に調印した。この包括協定のねらいは、宝鋼側から見ると、さいきん海外ブランドの高級乗用車を中国で生産する合弁会社が現地で多数設立され、自動車向け高級鋼板に対する需要が急増しているにもかかわらず、自前で高級鋼板を製造できない宝鋼が、新日鉄から高級鋼板の製造技術を習得できる、というメリットが考えられる。

また、宝鋼は、このような包括協定がより実効力のあるものとするために、発行済み株式（「A株」）の一部を、ゆくゆくは新日鉄やアルセロールなどの高

級鋼板を製造する技術を持っている日本や欧州の外資に譲渡し、宝鋼の経営に外資の技術力や経営手法を取り入れようとの意向も持っている。本稿では、現時点では未だ宝鋼の株主ではないが、宝鋼にとっての新日鉄やアルセロールを宝鋼の戦略的パートナーと考え、その事業上の協力関係についてやや踏み込んで検討する。

本稿で宝鋼と戦略的パートナーとの協力関係を検討するのは、宝鋼が欧米型経営のノウハウを学び取る上で、日欧米の戦略的株主を獲得するために、宝鋼が様々な経営改革に取り組んでいる姿を浮き彫りにすることができると思われるためである<sup>1)</sup>。

## 〔1〕 中国（国有）企業改革における戦略的パートナー

### （1）概 観

別稿でも指摘したように、中国政府は、1989年には598億人民元に達した赤字国有企業に対する補助金（「企業欠損補助金」）を削減するために、国有企業の本格的な改革に踏み切った<sup>2)</sup>。「人民所有制企業体制システム転換条例」を1992年に制定し、経営政策の策定・人事・資金調達・利益処分などの権限を、中央政府から地方政府や現場へ大幅に委譲することとなった。

その具体的な表れとして、中国の内閣にあたる国務院は、中国国有企業（あるいは中国企業）に対して、1990年からは上海証券取引所、1991年からは深圳証券取引所において、株式を発行して資金調達することを許可した。また1992年からは、海外の証券取引所（香港、ニューヨーク、ロンドン、東京、シンガポールなど）において株式を公開して資金調達することを認可した。

中国国内で取り引きされ海外の投資家が購入できる「B株」、海外の証券取引所で発行される株式（H株、N株、L株、S株、ADR、ADSなど、以下まとめて海外株）は、海外で取り引きされ海外の投資家が購入する。ここで、「B株」と海外株は、外国人投資家が購入可能となり、中国企業にとっては、これらの海外株を外国人投資家に譲渡することによって、海外の有力企業との間に資本・技術協定を締結することにより、中国企業の競争力強化を促す可能性が生まれ

ることになる。このように、中国企業にとって海外株主は、「戦略的株主」として、経営戦略上重要な位置を占めるようになってきている<sup>3)</sup>。

具体的には、携帯電話オペレーターの国内最大手中国移动は、2000年10月に株式を香港とニューヨークで新規公開後、発行株式（「H株」）の約36%を英国の携帯電話オペレーターで世界最大手のボーダフォンに譲渡した。また石油業界国内最大手のペトロチャイナ（中国石油天然ガス股份有限公司）は、2000年4月に香港とニューヨークで株式を公開し、海外での発行株式のうち約12%を英国石油（British Petroleum, BP）、長江実業、ハチソン・ワンボワが購入した。さらに、石油業界第2位の中国石化集団は、2000年10月に香港・ニューヨーク・ロンドンで株式を発行し、35億ドルの発行株式のうち、約半数をエクソン・モービル、ロイヤル・ダッチ・シェル、BPが購入した。2000年6月には、中国携帯電話オペレーター第2位の中国連合通信が、香港とニューヨークで株式（「H株」）を56.6億ドル発行し、そのうち香港の大手携帯電話オペレーターハチソン・テレコムの子会社ハチソン・ワンボワが約2%を購入した。

## (2) 中国企業における戦略的パートナーの役割

### 1) 長江実業およびハチソン・ワンボワ

ハチソン・ワンボワは、香港の長江実業集団の系列会社で、電子商取引引き部門（ハチソン E コマース）と石油天然ガス網を傘下に抱えている。ハチソン・ワンボワと長江実業（以下両社）は、上述のように中国石油業界最大手のペトロチャイナの株式を購入した。2001年3月、ハチソン・ワンボワ、ペトロチャイナ、中国石油天然ガス集団会社の3社は、石油と天然ガス産業を対象とする電子商取引引きポータルサイトを設立した<sup>4)</sup>。今後ペトロチャイナは、ハチソン・ワンボワの運輸・物流に関する電子商取引引き業務のノウハウを取り入れ、調達額と販売額の50%をネット上で取引引きすることを計画している。

また、上述のように香港の大手携帯電話オペレーターハチソン・テレコムの子会社ハチソン・ワンボワは、中国携帯電話オペレーター第2位である中国連合通信が2000年6月に香港とニューヨークで発行した「H株」の約2%を取得した。

## 2) ボーダフォン・グループ

ボーダフォン・グループ(以下、本グループ)は、英国ロンドンに本店を置き、2001年9月時点で、世界28ヶ国に9500万人の加入者を持つ世界最大手携帯電話オペレーターである<sup>5)</sup>。

本グループは、2000年11月3日、2.18%相当のチャイナ・モバイル株25億米ドルを投じて取得した。2001年2月27日には、本グループとチャイナ・モバイルは、以下のような戦略的な協定に調印した。その戦略的な協定とは、モバイル・サービス、モバイル技術、モバイルの運行、会社経営の分野において、2社の間で戦略的に協調し協力するのに必要な条件づくりに着手する、というものであった<sup>6)</sup>。

また本グループは、2002年6月18日に、7億5000万米ドルを投入して、チャイナ・モバイル株を買い増しし、同社がチャイナ・モバイルの取締役に派遣する非常勤取締役を指名する権利を獲得した<sup>7)</sup>。本グループは、この取り引きの結果、チャイナ・モバイル株の持ち株比率を3.27%まで引き上げた<sup>8)</sup>。

さらに本グループは、アスパイア・ホールディングス・リミテッド(Aspire Holdings Limited, AHL)の株式9.99%を保有している。AHLは、チャイナ・モバイルのモバイル・インターネット・サービス・デリバリー・プラットフォームを開発したり、モバイル・データ・リサーチおよびその開発に責任を持つために設立されたチャイナ・モバイルの子会社である<sup>9)</sup>。

## 3) BP, ロイヤル・ダッチ・シェル, エクソン・モービル

原油生産量第一位(2001年:年産7億6350万バレル)の中国石油天然ガス股份有限公司(ペトロ・チャイナ)は、2000年4月に株式を香港とニューヨークの証券取引所で新規公開して、28億9000万米ドルを調達した。この内、3億5000万米ドル分(約12%)をBP(英国石油)と香港の長江実業およびハチソン・ワンポワが購入した。ペトロチャイナが51%、BP(英国石油)が49%出資して、広東省江門市に設立された「ペトロ・チャイナBP」は、500カ所のガソリンスタンドの運営を計画している。

原油生産量第二位(2001年:年産2億6916万バレル)の中国石化集団(サイ

ノベック)は、2000年10月に株式を香港・ニューヨーク・ロンドンで新規公開し、35億米ドルを調達した。そのうちほぼ過半数をエクソン・モービル(米国)、ロイヤル・ダッチ・シェル(英国=オランダ)、BP(英国石油)が購入した。サイノベックは、海外株を譲渡する際に、エクソン・モービルとの間に、広東省の広州製油所の年間原油処理能力を770万トンから1000万トンへ拡張することで、合意に達した。

原油生産量第三位(2000年:年産7550万バレル)の中国海洋石油は、2001年2月に株式を香港とニューヨークの証券取引所で新規公開し、13億米ドルを調達した。その内、2~3億ドル分をロイヤル・ダッチ・シェル(英国=オランダ)が購入した。2000年に広東省惠州市に設立された中海シェル石油化工有限公司は、中国海洋石油が50%、シェルが45%出資していて、2005年のエチレン生産80万トンを目指し、2002年11月に大規模プラントの建設に着工した<sup>10)</sup>。

#### 4) 新日本製鉄

新日本製鉄(以下新日鉄)は、ルクセンブルクのアルセロールに次いで、2002年の時点で世界第2位の粗鋼生産量(3000万トン)を誇る、日本最大手の製鉄会社である。新日鉄は、1978年に上海宝山製鉄所建設にあたって支援を行い、新日鉄グループの日新製鋼とステンレスの合弁工場を建設するなど、提携関係を深めて来た<sup>11)</sup>。

このような歴史的経緯とはまた別に、新日鉄の経営陣は、1990年代半ばには、両社幹部の定期的交流を開始し、新たな提携の機会をうかがっていた<sup>12)</sup>。

2001年6月当時、新日鉄の千速晃社長が来日中の宝鋼の謝企華董事長(会長)に、自動車用鋼板を軸に戦略的提携を結ぶように持ちかけた<sup>13)</sup>。2002年1月、上海での両社役員による定期交流の席上、今度は謝氏の方から冷延から表面処理鋼板までの広範な合弁にするよう提案され、交渉は一気に進んだ<sup>14)</sup>。

上述のように2003年7月22日、宝鋼と新日鉄は、自動車向け高級表面処理鋼板を製造する工場を共同で設立・運営することを柱とする包括協定に調印した。協定によれば、今回の合弁会社は、資本金30億人民元(約450億円)のうち最大二百数十億円を新日鉄が出資するが、出資比率は50%までで、アルセロールも

出資を予定しており、新日鉄が合弁会社の経営権を握れるわけではない。では、何故に新日鉄は、宝鋼と今回の包括的協定の締結に至ったのであろうか<sup>15)</sup>。また宝鋼は、何故上述したような自動車向け高級鋼板合弁製造工場建設を柱とする、広範な合弁を提案したのであろうか。以下これらの点に焦点を当てて検討する。

## 〔2〕 包括的合意に至る経緯

### (1) 概 観

まず2003年7月22日に、宝鋼・新日鉄両社間で合意に至った包括的合意の内容について見て行こう。

日中両国において鉄鋼生産最大手の新日鉄と宝山鋼鉄は、2003年7月22日に、自動車用鋼板合弁事業について意向書を締結した。投資総額65億人民元（約1000億円）に上る日中鉄鋼業界で最大の合弁プロジェクトが本格始動する。

新会社は、「上海宝鋼新日鉄汽車板有限公司」で資本金は30億人民元（約450億円）両社の折半出資となる。新日鉄と提携関係にある欧州に拠点を置くアルセロールも、新日鉄の持ち株を分ける形で参入する見通しで、年内に正式契約を結び、来年度の設立を予定している<sup>16)</sup>。

工場は宝鋼敷地内で、昨年12月23日に着工し、現在建設中の1800ミリメートル冷延工場を、新設の合弁会社が取得する形をとる。設備のうち新日鉄は年産能力90万トンの連続焼鈍（CAPL）用と、溶融亜鉛メッキ（CGL）用を納入した。

同事業は、中国国内の自動車メーカー向けに、高級自動車用の冷延鋼板、溶融亜鉛メッキ鋼板を生産・販売する。販売先は中国国内の日系企業がメインとなる。2005年5月の生産開始を予定している。年産量は170万トンで、うち冷延鋼板が90万トン、溶融亜鉛メッキ鋼板が80万トンである<sup>17)</sup>。

このように宝鋼が、新日鉄との間で自動車向け高級鋼板の合弁事業を柱にした包括提携に至った背景には、中国における自動車生産の急激な増加が挙げられる。2002年の中国の自動車生産は325万台であったが、それが2003年は上半期（1～6月）だけで212万台に急増している<sup>18)</sup>。中国における自動車生産の急増を背景に、宝鋼も、2002年の自動車向け鉄鋼販売高が前年比で42%増加して

表1 世界各国の四輪車販売台数

国名	2000年	2001年	2002年
アメリカ	1799万台	1747万台	1713万台
日本	596	590	579
ドイツ	369	363	352
イギリス	251	277	288
フランス	261	275	271
イタリア	264	269	257
中国	208	236	324
韓国	143	145	162
ブラジル	130	160	148

(注) 乗用車と商用車の販売台数を合計したもの。

(出所) 社団法人日本自動車工業会、〔28〕。

いる。このように中国で自動車生産が急激に拡大している背景として、自動車販売台数トップ4であるアメリカ、日本、ドイツ、フランスにおける自動車の販売が頭打ちになっていることが挙げられる(表1)。これら4カ国の主要な自動車メーカーの多くが、中国で現地企業と合弁工場を設立して、自動車を生産している(表2-1、表2-1)。

市場の急拡大の中で、中国メーカーとの合弁工場で海外ブランド車を製造している日米欧の自動車メーカーが気にすることは、高品質の素材や部品を入手できるか否かである。中国の鉄鋼会社は、日本や欧州の鉄鋼会社のように、さびにくだけでなく、溶接性や加工性にもよい亜鉛メッキ鋼板や、軽量化に欠かせない高強度鋼板はまだ作れない。自動車1台あたり300~400キロ使い、デザインや仕上がりの良さ、燃費性能を決める鋼板の供給は生命線となる<sup>19)</sup>。

日本の鉄鋼メーカーは、高い技術力を背景に、輸出や100%出資の現地工場を中国国内に設立する選択肢も存在した。しかし新日鉄は、通商上の対立が起る前に、中国側と提携する道を選択した<sup>20)</sup>。

このように中国鉄鋼最大手の宝鋼は、世界第2位の新日鉄との合弁事業に踏み出したのであるが、宝鋼とは一体どのような企業なのであろうか。以下で宝鋼の会社概要を見てみよう。

表2-1 中国の乗

企業名	車種	企業性格	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
上海大衆汽車有限公司	サンタナ	VWとの合併	0	0	1733	8400	10501	15549	15688
	Santana2000		0	0	0	0	0	0	0
	Audi100		0	0	0	100	499	1	0
上海汽車廠	上海		5607	4770	5107	2205	4025	5495	5518
	Santana		438	1240	1632	0	0	0	0
天津汽車工業総公司	シャレード7100	ダイハツと技協	0	0	0	60	100	2873	1274
	シャレード7130		0	0	0	0	0	0	0
北京吉普汽車有限公司	チェロキー	クライスラーとの合併	0	0	252	1532	3002	4500	6530
広州標致汽車有限公司	プジョー	プジョーと合併	0	0	0	150	2938	4797	4494
広州本田汽車有限公司	アコード	本田と合併	0	0	0	0	0	0	0
中国第一汽車工業公司	Audi	VW-Audiと技協	0	0	0	100	500	891	1922
	大紅旗(CA7560)		0	0	0	161	0	0	0
	小紅旗(CA7220)		0	0	0	0	0	0	0
一汽・大衆汽車有限公司	Jettra	VWとの合併	0	0	0	0	0	0	0
	Audi		0	0	0	0	0	0	0
	Audi 03 V6		0	0	0	0	0	0	0
	Bora								
長安機器製造廠/ 長安鈴木有限公司	アルト	スズキと技協・合併	0	0	0	0	0	0	0
秦川機器廠 (西安秦川汽車有限責任公司)	アルト	スズキと技協	0	0	0	0	0	0	0
江南機器廠 (江南汽車実業有限公司)	アルト	スズキと技協	0	0	0	0	0	0	0
吉林江北機器廠	アルト	スズキと技協	0	0	0	0	0	0	0
神竜汽車有限公司	シトロエン ZX	シトロエンと合併	0	0	0	0	0	0	0
東風汽車公司 (広州京安雲豹汽車有限公司)	シトロエン ZX ブルーバード EQ7200		0	0	0	0	0	0	0
貴州航空工業公司/ 貴州雲雀汽車有限公司	レックス	富士重工と合併	0	0	0	0	0	0	0
一汽頤徳汽車廠	ゴルフ ASS13		0	0	0	0	0	0	0
一汽海南汽車製造廠	CA7160, 7180, 7220AE, 7200E3		0	0	0	0	0	0	0
上海通用汽車有限公司	ビュイック	GMと合併	0	0	0	0	0	0	0
上汽集団奇瑞汽車有限公司	SQR7160								
乗用車生産台数									

(注) VWはフォルクスワーゲン社。一汽は、中国第一汽車工業公司。上汽は、上海汽車。技協は、技術協力。  
(出所) 経済産業省通商政策局・製造産業局、[20]。



## 用 車 生 産 の 実 績

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	生産能力
18537	35005	65000	100001	115326	131070	115124	116903	126292	230946			
0	0	0	0	0	29000	85098	113540	108708	0	231524	230281	30000
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
6072	5702	—	—	—	—	—	—	—	—			
0	0	—	—	—	—	—	—	—	—			
2920	11261	30150	47850	58500	55000	87806	94524	94524	83115	72863		
0	0	0	0	0	0	194	631	17781	18713	9088	61019	100000
7500	12700	2001	13809	14703	25127	25061	19377	8344	8421	4867		
3415	9094	15666	16075	4805	6936	2522	1557	2246				
0	0	0	0	0	0	0	0	344	10008	32228	51146	5000
4201	9451	16127	17769	20217	17961	8152	3764	208	0	0	0	90000
0	0	2	8	3	7	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	30	83	1749	9750	18060	14743	15731	15365	21488	
0	0	8052	12117	8219	20001	26346	43869	60085	75566	94147	99393	180000
0	0	0	0	0	0	518	2535	3837	5635	15859	30402	
0	0	0	0	0	0	0	3125	2178	0	0	0	
											3503	
0	245	5565	10463	10020	13180	13383	28861	35556	44583	48235	43123	80000
0	0	82	2055	2277	2790	1425	4010	5008	5306	5380		
0	0	0	1502	2508	1558	1020	1050	1012	700	343		
35	128	176	1286	2464	425	605	1234	518	487			
0	0	0	30	83	1314	9158	30035	26240	40200	53900	53680	150000
0	0	801	5062	8010	3797	70	0	0	0	0	0	
										3159	18512	
0	7	93	1160	570	7105	1568	1660	1064	1529	855		10000
0	0	0	0	1674	3985	810	162	194	0			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	725	1749		
0	0	0	0	0	0	0	0	0	23290	30024	58543	100000
										2767	30070	
42409		162725	225150	247788	325461	391099	481600	507861	566300	612353	691250	

表 2-2 日系自動車メーカーの中国での現地生産概要

メーカー	現 地 会社名	設立	生産 開始	資本金	出資 比率	生産品目	そ の 他 出資会社	生産能力 (年産)	従業員数	投資額
トヨタ	四 川 豊田汽車	98.11	00.12	6700万 米ドル	45%	コースター	豊田通商 5% 第一汽車 50%	約 1万台	約 670人	約 42億円
	天 津 豊田汽車	00.6	02.10	9698万 米ドル	50%	ヴォイス	天津一汽 50%	約 3万台	約 880人	約 145億円
	天 津 豊田汽車 発 動 機	96.5	98.7	2.48億 米ドル	50%	エンジン	第一汽車 50%	約 7万機	約 730人	約 145億円
日 産	東風汽車	02.9 発表		171億 人民元	50%	サニー、 ブルーバード	東風汽車 50%	約 8万台		約 1282億円
ホンダ	広 州 本田汽車	98.5	98	11.6億 人民元	50%	アコード、 オデッセイ、 フィット	広州市 50%	約 12万台	約 2400人	
スズキ	重 慶 長安鈴木	93	95	7000万 米ドル	35%	アルト、 リンヤン フィット	長安汽車 51%	約 10万台	約 1700人	約24億 5000万円
マツダ	一 汽 グループ (海口、長春)	01.5			委託 生産	プレマシー、 アテンザ、 ファミリア フィット		販売台数 で約4万 台		
ダイハツ	柳 州 五菱汽車		96.8			ハイゼット				
富士重工	貴 州 雲雀汽車	98.3	98.5	4億 7000万 人民元	25%	レックス		約 1万台		

(注) なお、いずれ、日産ディーゼル、日野、三菱も現地生産を行なっている。また、現地会社名の末尾の「有限公司」を省略した。

(出所) 「日系自動車メーカーの中国での現地生産概要(部品等を含む)」〔28〕、「会社概要」〔24〕、〔19〕などより作成。

## (2) 宝鋼の会社概要

宝山鋼鉄は、2000年に上海宝鋼集団公司在宝山鋼鉄股份有限公司(以下宝鋼)を分離・独立させて、設立された。宝鋼の主な業務内容は、銑鉄・製鉄に関連する事業、すなわち溶鋼、鋼鉄の加工、発電、石炭、工業用ガスの生産、埠頭開発事業、倉庫事業、輸送事業から、技術開発、技術移転、技術サービス、技術マネジメント・コンサルティングなどの事業にまで及んでいる。その上宝鋼は、自動車修理、自社製品や生産技術の輸出などの事業、生産に必要な製品の輸入、原材料や工具類、機械設備、修理用部品や技術・原料加工を含む科学的研究にまで従事している<sup>21)</sup>。

このような様々な業務の中でも、他社に対して優位に立ちまた特色のある宝鋼の主力製品は、自動車用鋼板である<sup>29)</sup>。以下やや古いが『中国鋼鉄工業年鑑1999』に依拠しながら、宝鋼における自動車鋼板の生産状況について見てみよう。1999年に宝鋼では、自動車用鋼板の製造工程(圧延工程、圧延鋼板強度補強工程、表面処理工程、構造工程)における様々な改善を行った。その結果試験的に生産を行ない、冷延1F鋼板は9584トン生産され、第一自動車等8社へ供給された。また熱延1F鋼板は3346トン生産され、東風自動車および北京吉普へ供給された。加熱強化鋼板は1430トン生産され、天津夏利自動車、東風自動車へ供給された(表3)。

また宝鋼は、中国で唯一社だけ高精度の「O5鋼板」を生産している。この「O5鋼板」は、上海大衆自動車の他17社へ供給され、一年間(1998年9月～99年9月)における取引高は前年同期比の3倍増となった。しかし、宝鋼が生産する「O5鋼板」は、世界最高水準にある新日鉄の「O5鋼板」と比較すると、技術・品質の面でかなりの格差があるという。

そこで宝鋼では、新日鉄製「O5鋼板」の技術・品質に追い付くために、新日鉄製「O5鋼板」と同類の製品を取り寄せて研究した。その結果、製品の成分、性能、鋼板の表面の質と重量、寸法の精度、包装と等級表示などの点で、宝鋼の製品は改善の必要があることが判明した。宝鋼は、この結果を受けて、「O5鋼板」を生産する冷延工場の作業工程の中で100項目の改善点を克服し、「O5鋼板」の品質を高めることが可能となった。しかしながら、結局宝鋼製

表3 宝鋼の自動車鋼板の生産と供給先(1999年)

鋼板の種類	生産高	供給先
冷延1F鋼板	9584トン	中国第一汽車等8社
熱延1F鋼板	3346トン	二汽新龍, 北京吉普
冷延「O5鋼板」	2万5000トン (前年比300%増産)	上海大衆汽車等17社
加熱強化鋼板	1430トン	天津夏利, 中国第二汽車
合計	3万9360トン	

(注) なお、1999年における宝鋼の自動車用鋼板の生産総トン数は不明。

(出所) [4], 81ページ

の「O5鋼板」は、新日鉄製の「O5鋼板」に品質面で追い付くことができなかった。したがって、昨年月に宝鋼は、新日鉄から高級自動車用鋼板を製造する設備を購入し、さらに本年7月には、宝鋼は新日鉄との間に包括協定を結び、高級自動車用鋼板を海外ブランド車向けに大量に供給する体制を構築する道を選択した。

また表4によれば、2001年以降、宝鋼は上海GMへ自動車用鋼板を供給し、2003年6月以降には、フォード・ヨーロッパへの輸出も行なっている。しかし

表4 宝鋼製品採用自動車メーカー一覧

		宝鋼の2002年認証取得:18車種・275部品
2002年7月	四川豊田汽車公司	柯斯達汽車(バス)の鋼材の80%, 宝鋼製品を採用
2002年8月	重慶慶鈴汽車公司	自動車鋼板の100%, 宝鋼製品を採用
2001年	上海通用汽車公司 (GM)	1) 2001年にGMの米国認証機関が、宝鋼の普通冷延鋼板、熱延鋼板、酸洗鋼板、電気亜鉛メッキ鋼板などを認証
2002年10月		2) 上海GMへ自動車鋼板を初めて納入(640トン)開発に3年、高級乗用車「別克(ビュイック)」などに使用
2002~03年		3) 普通冷延鋼板、熱亜鉛メッキ鋼板で認証ボディー外板向け電気亜鉛メッキ鋼板の認証取り付け進行中
2002年10月	中国第一汽車集团公司	宝鋼と共同で自動車鋼板の実験室設置 両者の技術協力の深化と発展で合意
2002年12月	一汽大衆(VW)	宝鋼が表面処理鋼板を納入。「アウディ(奥迪)A6」に使用
2002年	広州風神汽車	「藍鳥」の90%に宝鋼製品を使用
2002年	広州ホンダ	品質検査など実施中
2002年	鄭州日産	品質検査など実施中
1989年1月	上海大衆(VW)	1) 宝鋼が自動車鋼板を初供給。以来、累計供給量150万トン以上
2002年		2) 「サンタナ(桑塔納)」向けボディー外板で認証受ける
2003年6月		3) 中・高乗用車「パサート(帕薩特, Passat) B5」の部品122種で上海VWの認証通過 自動車鋼板はすべて亜鉛メッキ採用 内板は熱亜鉛メッキ鋼板、ボディー外板は電気亜鉛メッキ鋼板、2003年夏以降、大量採用へ
2003年		
2003年6月	フォード・ヨーロッパ	自動車鋼板710トンの輸入契約、生産開始

(出所) 株式会社シープレス編, [30], 183ページ。

表5 宝山鋼鉄股份有限公司の2002年実績：鋼材・自動車鋼板生産量など

(万トン, 万ドル)

粗 鋼	鋼 材			自動車鋼板		粗鋼1トン 当たり	売上高	純利益
	生産量	輸 出	輸出額	生産量	うち冷延	エネルギー 消費量		
1,158	1,070	108	33,000	120	98	698kg	338.77	59.42

(出所)〔30〕, 286ページ。

ながら、やはり表4によれば、2002年時点では、広州ホンダと鄭州日産の日系メーカーの場合、宝鋼製の自動車用鋼板に対して、「品質などを検査中」で未だに採用には到っていない。

なお、2002年一年間生産された宝鋼製自動車用鋼板は、120万トンに達している(表5)。

宝鋼は、有利子負債を極力圧縮するという財務管理面における経営戦略の特徴を持っている。表6を見ると、2001年と2002年を比較すると、「短期借り入れ」で6億2000万人民元を削減、「長期借り入れ」で23億1427万8172人民元を削減している。また、宝鋼は、2000年11月に18億7700万人民元の人民元建て普通株「A株」を発行して、資金調達した<sup>23)</sup>。

上海宝鋼集団の謝企華会長は、宝鋼の最近の財務管理戦略について以下のよう、2002年12月2日付けの『日本経済新聞』のインタビューに答えている。

「宝山は(当初一筆者)香港で株式を上場し上場株の一部を新日鉄に売る考えだったが、相場の低迷から香港上場を見送った。(国有企業の宝山が)国有株を直接、外国企業に売るとは禁じられている。ただ、最近になって政府は国有株の外資への売却を解禁すると発表し、持ち合いの障害もなくなった」

「(海外上場はあきらめたのか、との質問に対して)あきらめたわけではない。可能なら宝山鋼鉄を香港か米国に上場させたい。また、海外での社債発行も検討している。来年(2003年一筆者)にはドル建て債を発行するだろう」

このインタビューで、宝鋼の謝会長は、(1)新日鉄に宝鋼株を譲渡して、戦略

表6 上海宝山鋼鐵有限公司のバランスシート

資 産			負 債		
	2001年	2002年		2001年	2002年
(流動資産)			(流動負債)		
銀行預金および 手形現金	人民元 16億6883万5466	人民元 36億607万7011	短期借り入れ	人民元 6億7000万	人民元 5000万
受取手形	25億7788万9411	35億9912万7938	支払手形	6452万4616	4億4797万9848
受取勘定	3億3269万6231	13億309万4311	支払勘定	10億1500万6296	16億2539万6871
その他受け取り	811万4059	1331万6225	顧客からの前払金	16億5356万6274	14億8728万6646
前払い勘定	1743万1005	2億4139万225	支払い賃金	4031万3863	9225万9911
棚卸資産	32億9288万7770	33億7165万6555	配当	15億6400万	25億240万
流動資産合計	78億9785万3943	118億3466万2268	税金	3億7526万9585	10億2780万2399
(固定資産)			その他負債	1071万8464	2036万2755
固定資産当初価格	957億6590万7808	1001億5963万283	その他支払勘定	3億7041万4424	3億6187万5948
(-) 減価償却 累計額	471億1459万5543	519億3910万6555	一年満期の長期債務	9億3835万7417	9億1810万6860
固定資本(正味 価格)	486億5131万2264	482億2052万3728	持株会社への支払勘定	8億	32億
(-) 固定資本 減耗引当金	665万1951	4061万1777	流動負債総額	80億6934万8181	119億3565万1017
正味固定資本総額	486億4466万313	481億7991万1950	(長期・固定負債)		
建設中の固定資本	14億5939万4585	14億5906万5483	長期借り入れ	108億8268万5246	87億6840万7074
固定資本合計	501億405万4898	496億3897万7434	持株会社に対す る長期支払勘定	128億	126億
繰り延べ税金債務	2462万8852	-	長期負債総額	236億8268万5246	213億6840万7074
資産総額	580億4206万1841	614億9819万3013	繰り延べ所得税		
			繰り延べ所得税 支払猶予	-	7万1148
			総負債額	317億5203万3427	333億412万5948
			(株主資本)		
			株式資本	125億1200万	125億1200万
			資本剰余金	115億6373万898	116億8923万3828
			資本準備金	14億1470万9008	22億6909万5494
			(内訳)		
			法定公共福祉ファンド	5億5004万4941	9億7723万8184
			内部留保	7億9958万8505	17億1473万4450
			総株主資本	262億9002万8413	281億8506万3772
			負債および株主 資本総額	580億4206万1841	641億8919万3013

(出所) Baoshan Iron &amp; Steel Co., Ltd., [25], pp28-29

的株主として迎え入れる。そうして、新日鉄から、技術・経営管理面のノウハウを学ぶ、(2)発行済み「A株」が外資に譲渡可能になるか否かを問わず、香港か米国(ニューヨーク)で宝鋼株(「H株」かADS, ADR)を上場して、広く海外の投資家から資金調達する、(3)銀行融資に依存せず、海外での社債発行なども考えている、という経営戦略を表明している。

謝会長の見解は、上述のように、宝鋼の銀行等金融機関からの「短期借り入れ」や「長期借り入れ」が実際に圧縮されていること、新日鉄等海外企業との提携関係が2003年に正式に樹立していることにより、すでに部分的には実行されている。しかし、香港やニューヨークにおける株式の上場は、未だ実現していない。『香港証券取引所の上場基準』によれば、宝鋼の経営内容は、この上場基準を十分にクリアしていると考えられる<sup>24)</sup>。例えば、「新規に上場を申請する企業は原則として、上場直前の決算期の純利益が2000万香港ドル以上、かつ上場から2期及び3期前の純利益の合計が3000万香港ドル以上」という規定に照らすと、宝鋼は、2000年度の純利益は29億人民元で、2001年度の純利益は25億人民元で、2002年の純利益は42億人民元であり、2003年度も上半期の純利益が38億人民元となっていて、2002年と同水準の利益計上が見込まれる。

それでは、なぜ宝鋼は香港やニューヨークで株式を上場しないのであろうか。これは、推測の域を出るものではないが、宝鋼としては、海外ブランド車向け高級鋼板を自力で生産できるメドが立ってから、海外で上場しようとしているのではないかと筆者は考える。

そのためにも、宝鋼が、今回の新日鉄との自動車向け高級鋼板の合弁生産を柱とする包括的提携の合意にこぎつけたことは、経営戦略上重要な意味を持つものと思われる。

ここで宝鋼の株主資本および株主の状況について確認しておこう。表7を見ながら、2002年12月31日における宝鋼の発行済み株式の内訳を見ておこう。発行株総数125億1200万株のうち、国家株を含む非流通株総数では、106億3500万株となっていて、非流通株は発行株総数の85%を占めている。また流通株の場合、そのすべてが人民元建て普通株の「A株」で、同株の上場流通株総数は18億7700万株で、発行株総数の15%を占めている。

表7 宝鋼の株式発行の状況

(1) 非流通株	
国家株を含む発起人株	106億3500万
非流通株発行株総数	106億3500万
(2) 流通株	
A株(人民元建て普通株)	18億7700万株
上場流通株総数	18億7700万株
(3) 発行株総数	125億1200万株

(出所) Baoshan Iron & Steel Co., Ltd., [25], p6.

次に、株式の発行方法と株主構成について見てみよう。宝鋼は、中国証券監督管理委員会 (China Securities Regularity Commission CSRC) から株式発行の認可を得た後、2000年11月6日から11月24日の間にオンライン公募と非オンライン公募によって、18億7700万株の「A株」を1株=1人民元で発行することを成功裡に完了した<sup>26)</sup>。18億7700万株のうち、4億5000万株はオンライン公募で一般投資家に配分され、14億2700万株は非オンライン公募(株式引き受け団)により、461の法人投資家と10の戦略的投資家に配分された。

表8により宝鋼の株主構成について見てみると、上海宝鋼集団会社が総発行済み株数の85%を所有している宝鋼株は、全て国有株であり、基本的には市場で流通することはない。上海宝鋼集団会社は、このように宝鋼の経営権をほぼ完全に掌握している。同社は、中国政府が正式に認可した投資体であり、国務院が管轄する持ち株会社である。同社の主要な事業活動には、国務院によって認可された範囲内における、国有資産の運転・運用が含まれる。

このような所有構造から判断すると、宝鋼は、基本的には国有企業であり、現時点では中国政府の意向を大きく反映していると考えられる<sup>26)</sup>。

宝鋼は、本年7月に新日鉄と合併事業を中核とする包括提携に合意後、ゆくゆくは50%の範囲内で、外資(新日鉄、アルセロール、日系商社など)に発行済み株式を譲渡する意向を表明しているが<sup>27)</sup>、表8の持ち株状況を見る限り、新たに流通株を発行するか、発行済み非流通株(国有株)を流通株に転換しない限り50%の範囲内で外資に株式を譲渡することは困難であると思われる。



表8 宝山鋼鐵股份有限公司の株主上位10社・機関

(単位:千株)

位	保有企業・機関	保有株式数	比率	株式種類	
1	上海宝钢集团公司 (SBGC)	100,635,000	85.00%	国家株	非流通股
2	首鋼総公司	48,567	0.39%	上海 A 株	流通股
3	中国石油天然气集团公司	45,839	0.37%	上海 A 株	流通股
4	興華証券投資基金	45,000	0.36%	上海 A 株	流通股
5	華夏成長証券投資基金	39,592	0.32%	上海 A 株	流通股
6	上海久事公司	35,067	0.28%	上海 A 株	流通股
7	鉄鋼研究総院	27,800	0.22%	上海 A 株	流通股
8	四川长虹電子集团有限公司	27,500	0.22%	上海 A 株	流通股
9	中国遠洋運輸(集团)総公司	25,102	0.20%	上海 A 株	流通股
10	興和証券投資基金	23,664	0.19%	上海 A 株	流通股

(出所) [30], 290ページ。

### (3) 宝鋼の合併によるメリット

昨年(2002年)の宝鋼の粗鋼生産量は、1158万トンで、売り上げ高は338億7600万人民币元、純利益は42億7100万人民币元であった。2003年上半年は、売り上げ高が221億人民币元、純利益は38億人民币元と、それぞれ前年同期に比べて46%、183%の大きな伸びを記録した。そのうち、自動車向けの鉄鋼販売量は83万8600トンで、42%増加している。このように宝鋼にとって、自動車向け鋼板(特に高級鋼板)の生産を増強することは、焦眉の急となっていた。

まず、なぜ自動車用鋼板に対する需要が急増したのか考えてみよう。背景には、多数の欧米日の自動車会社が中国に進出して、中国企業との合併により海外ブランド車を生産してきたことが挙げられる。

1980年代半ば以降、中国政府は以下の条件をクリアーした外国自動車会社に中国進出を許可してきた<sup>28)</sup>。中国政府が外国自動車会社に課した条件とは、(1)資本も経営権も50%は中国側が持つこと、(2)中国製の部品を優先的に使用すること、(3)中国で車の開発ができるように、研究開発部門を設けること、(4)いずれは輸出を行なうこと、の4条件である。こうした条件を受け入れた外資は、次々と中国へ進出して、中国側企業と合併で海外ブランド車を生産していった。

例えば、1983年には、AMC(旧アメリカン・モータース、現ダイムラー・クライスラー)との合弁会社北京吉普(北京ジープ)が、1984年にはフォルクス・ワーゲンとの合弁で上海大衆自動車が発立された。以降、プジョー・シトロエン、フィアット、BMW、スズキ、いすゞ、マツダ、ダイハツ、ホンダ、GMそしてトヨタ、日産も中国で合弁生産を行なうようになった(表2-1、表2-2)。

次に、こうした状況の下で宝鋼が自動車向け鋼板の供給に、どのようにして取り組んでいったのか見てみよう。

宝鋼は、中国の自動車用鋼板で約6割のシェアを持つ<sup>29)</sup>。例えば、1985年からドイツのフォルクス・ワーゲンと合弁で「サンタナ」を製造してきた、上海汽車グループに対して、宝鋼は、1989年1月以降、15年間にわたって自動車用鋼板を納入してきた<sup>30)</sup>。また、国産車「チェリー」を製造している上海汽車グループ系の奇瑞汽車に対して、宝鋼は、1999年12月に最初の「チェリー」が販売されて以来、長期の協力協定を締結して、「チェリー」に装着する自動車用鋼板を供給してきた<sup>31)</sup>。

しかしこれらの納入先は、溶融亜鉛メッキ処理などの高度の表面処理を求めない民族系の自動車メーカーが中心であった<sup>32)</sup>。ただ最近では、米国ゼネラル・モータースの合弁会社上海GMから初めて表面処理鋼板を受注するなど、外資系自動車向け高級鋼板の取引先の開拓にも取り組んでいる<sup>33)</sup>。

このように、表面処理を求めない民族系メーカーを中心に自動車用鋼板を納入してきた宝鋼も、外資系メーカーが、最近相次いで民族系メーカーと合弁で海外ブランドの乗用車を生産し始めて、高級な自動車向け鋼板に対する需要が急激に増加していることに、対応する必要性に迫られていた。

例えば、広東省広州市で、広州市とホンダが50%ずつ出資して設立された「広州本田汽車有限公司」は、1998年から「アコード」の生産を開始し、2001年の海外ブランド車の中では、6番目の生産台数である5万台超であった<sup>34)</sup>。またホンダは、2002年12月現在年産5万台規模で「アコード」を生産する中国・広州本田で、2003年から「フィット・サルーン」の生産を開始し、2004年春には生産能力を年産24万台に増やすことを計画していると発表した<sup>35)</sup>。ホンダは、進出先の中国で表面処理鋼板の安定的な受注を希望していたと思われる。

また2000年12月、トヨタ自動車は、第一汽車グループとの合併で「四川豊田汽車」を設立し(資本金6700万US\$, トヨタ自動車45%出資)、2002年10月には天津第一汽車夏利との合併で「天津豊田汽車」を設立した(資本金7億9400万元, トヨタ自動車50%出資)<sup>36)</sup>。

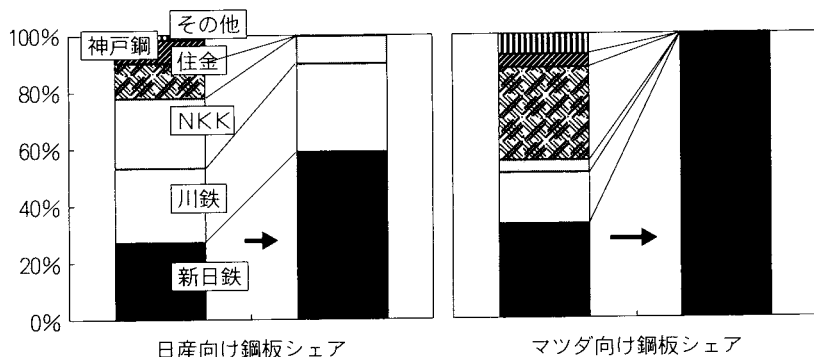
トヨタ自動車は、2002年10月に中国・天津市で生産を開始した「ヴォイス」の受注台数が既に1万台強に達し、年内の目標であった5000台を大幅に上回ったことを明らかにした<sup>37)</sup>。新日鉄名古屋製鉄所では、生産量42万トンのうち10万トンがトヨタ向けで占められており<sup>38)</sup>、トヨタ自動車は、新日鉄から自動車用高級鋼板を受注していると考えられ、進出先の中国でも安定的な自動車向け高級鋼板の受注を希望していると思われる。

中国進出でホンダやトヨタに遅れをとっていた日産自動車(以下日産)が、2002年9月19日に、中国の3大自動車メーカーの一つである東風自動車(以下東風、国内シェア12.3%)と171億人民元(約2565億円)を出資して、湖北省武漢に「東風汽車有限公司」を設立することで合意した。新合弁会社は、日産ブランドの乗用車だけで8万台を販売する計画で、同社は日産にとって世界戦略の重要な一翼を担うことになる<sup>39)</sup>。

日産は、日本国内では、自動車用表面処理鋼板の総受注高のうち約60%を新日鉄から、約40%をJFEから受注していた(表9)。従って、日産にとっても、進出先の中国国内で、自動車向け表面処理鋼板を安定的に受注できるように望んでいたと思われる。

表9より、日本国内で、新日鉄からはほぼ100%の自動車用高級鋼板を受注していると考えられるマツダは、中国での自動車生産を、中国の大手メーカーである第一汽車グループに委託している。2001年5月に「第一汽車海南汽車有限公司」(海南省海口市)で乗用車「ファミリア」とミニバン「プレマシー」の生産を開始し、2002年1月から12月までにマツダ車を1万7090台生産した<sup>40)</sup>。また、2003年3月から「第一汽車轎車」(吉林省长春市)で生産を開始した「アテンザ」が好調で、「一汽海南」で生産している「ファミリア」の販売も順調に伸びている。マツダは当初、中国市場での年間販売を前年の2万2000台から、今年は4万5000台に拡大すると見込んでいた。しかし販売好調を受け、生産・

表9 鉄鋼メーカーのシェア流動化



(資料) 各種報道等より UFJ キャピタルマーケット証券推定

販売計画を上方修正し、2003年の販売台数を昨年の3倍増の7万台に増加すると予測し、今年中に中国でのマツダ販売店を昨年までの2倍以上となる100店舗に増やす予定である<sup>41)</sup>。

さらに2003年に入ってから、トヨタがこれまでの提携先であった第一汽車グループに加え、広州汽車との提携交渉を進めている。広州汽車と合併事業を実施していたホンダは、東風汽車との提携を決めた。東風汽車は、6月に日産と合併生産を開始している<sup>42)</sup>。このように、中国3大自動車メーカーは、日本の3大自動車メーカーと、やや複雑な提携関係に入ることにより、自社の海外ブランド車の選択枝を増やそうとしていると思われる。

上述の通り、宝鋼はすでに海外ブランド車向けに鋼板を供給しているが、トヨタ・日産・ホンダの現地合弁会社から乗用車用の鋼板を受注するまでには至っていない。

このように海外ブランド乗用車向けの表面処理鋼板を生産する必要に迫られた宝鋼は、2002年6月に、溶融亜鉛メッキ設備および連続焼鈍設備の入札を行い、日米欧有力メーカーとの熾烈な競争の中で、新日鉄が受注した。受注内容は、宝鋼は、新日鉄から年産45万トンの自動車用連続溶融亜鉛メッキ設備(1CGL)と年産85万トンの連続焼鈍設備(C.A.P.L.)の設計、製作、据え付け、

試運転調整のスーパーバイザー派遣及びトレーニングを一式受注した、というものであった<sup>43)</sup>。これらの設備は、合弁工場に設置されて、自動車向け表面処理鋼板製造の中核設備となる予定である。

なお新日鉄は、宝鋼への受注に先立って、中国安徽省馬鞍山市にある粗鋼生産高第6位(2001年実績478万トン)の馬鞍山鋼鉄有限公司に対して、年産35万トンの自動車用連続溶融亜鉛メッキ設備を設計、製作、据え付け、試運転調整のスーパーバイザー派遣及びトレーニングを一式受注しており、新日鉄はすでに、この分野において実績があった<sup>44)</sup>。

このように、日本自動車メーカーによる、中国での合弁会社・工場の設立が相次ぐ中で、表面処理を施した自動車向け高級鋼板の需要が急増することが容易に想像できる状況下、高級鋼板の製造技術において立ち後れていた宝鋼にとって、新日鉄と高級鋼板の合弁事業に関する包括合意に至ったことは、明るいニュースであったと考えられる。このことに関して、上海宝鋼集団社長の謝企華氏は以下のように語っている。

「長期戦略の柱の一つに自動車用鋼板など高付加価値製品の強化がある。中国の今年の自動車生産量は前年比で30%の伸びとなり、宝山が供給する自動車用鋼板も過去最高の年間100万トンを突破する勢いだ。ユーザーの多くは外資系企業であり、彼らが求める高品質の表面処理鋼板を供給するには技術力を一段と高めなければならない」<sup>45)</sup>

#### (4) 新日鉄の合弁によるメリット

2002年11月13日の日本経済新聞は、「新日鉄・宝山が合併 上海に工場、1200億円 自動車鋼板で主導権」との見出しで、朝刊の一面トップで新日鉄と宝鋼の合弁問題について取り上げた。実際に新日鉄と宝鋼が自動車向け鋼板の生産で合弁に至るのは、2003年7月であるが、日本の鉄鋼業界にとってこの問題をクリアできるか否かは、まさに死活問題であった。この問題が、日経新聞で大々的に取り上げられた背景について探してみよう。

日経新聞は、2002年11月16日と17日の2日にわたって、「鉄鋼2大連合時代 上・下」という続きももの解説記事を掲載した。

この中で、現在日本の鉄鋼業界が、新日鉄・住友金属工業・神戸製鋼所の3社が経営統合してできた新日鉄グループとNKK・川崎製鉄が経営統合してできたJFEホールディングスに再編された背景を解説している。

日本の鉄鋼業界を取り巻く環境は、非常に厳しいものがある。原料の鉄鉱石は世界3大グループに集約される一方、主要需要家である自動車メーカーも様々な仕入れ構造の改革により交渉能力を付けつつあり、鉄鋼業界の価格交渉能力は弱まるばかりであった。そのことを証明するように、冷延薄鋼板の東京地区市中価格は、1トン当たり1991年で9万円弱であったものが、2001年には5万円を割り込むところまで低迷した(表10)。

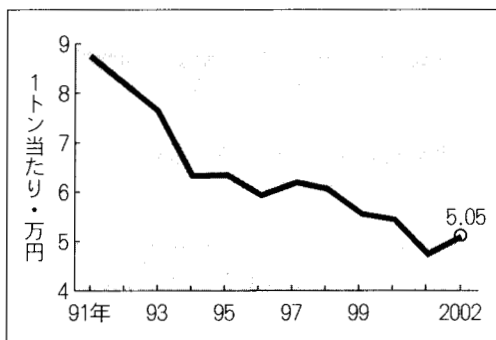
値崩れは、新日鉄の予想を超えて進み、ついには価格競争がコストの削減では追い付かない程の消耗戦となるに至り、NKKと川鉄は経営統合に活路を求め、新日鉄は2001年年末に神鋼、住金と提携した。こうして2大連合が成立した<sup>46)</sup>。

実はこの薄鋼板の値崩れには、大口需要家であった家電メーカーなどの海外移転、不況による需要の先細りと価格下落で、設備の過剰感が強まっていた。こうした状況下、鉄鋼業界の再編に拍車をかけたのは、カルロス・ゴーン氏率いる日産自動車自動車が自動車用鋼板の値下げを要請したことであった。新日鉄は、納入シェアの拡大とひきかえに自動車各社の値下げ要請を受け入れた時点で、業界再編は避けられないと見ていた<sup>47)</sup>。

ここで、鉄鋼製品価格の値崩れを生んだ2つの要因について検討する。

第一に、供給過剰問題。日本の鉄鋼メーカーは、年1億トン前後の国内粗鋼生産実績を2000万トン強上回る設備を抱え、特に加工・表面処理など下工程は実需に対して2～3割は先行き不透明な輸出に依存し、供給過剰問題は解決し

表10 冷延薄鋼板の東京地区市中価格



(注) 年間平均値。2002年は11月15日の価格(出所) [11]。

ていない<sup>48)</sup>。

また、アジア市場も再編のまっただ中にある。日本の鉄鋼製品の約3割は輸出していて、そのうち8割がアジア向けである。こうしたなかで、中国政府は日本からの鉄鋼製品に対してセーフガード（緊急輸入制限）の正式発動を決めるなど先行きは不透明である。今後の需要動向次第では設備過剰が表面化し、日本勢より2割以上コストが安いとされるポスコ（旧浦項総合製鉄）などの攻勢にさらされかねない。

技術力で勝負できる、自動車向け表面処理鋼板製造設備のアジアメーカーへの売り込みにおいて、すでに日本企業同士の激しい競争が始まっている。上述した通り、宝鋼は、2002年6月に、新日鉄から自動車向け表面処理鋼板製造設備を受注することに決まったが、この時に入札で新日鉄と競合したのは、JFEホールディングスであった<sup>49)</sup>。新日鉄は、この入札でJFEホールディングスに競り勝つことにより、宝鋼との間で自動車用鋼板の合弁生産に向けた、包括提携に合意するに至った。

この包括合意を検討すると、合弁会社の資本金30億元、すなわち約450億円のうち、最大二百数十億円を新日鉄が出資するが、出資比率は50%までとなっている。外資の出資比率50%の内訳は、新日鉄が35%までを割り当てられることが予想され、残りを欧州のアルセロール（ルクセンブルク）、日本の商社の2グループで分け合うことが予想されており、新日鉄が新合弁会社の経営権を支配できるわけではない。にもかかわらず、なぜ新日鉄は宝鋼との合弁にこだわったのか。

「合弁会社は日本市場に輸出しないことで話がついている」（新日鉄の米沢敏夫副社長）韓国ポスコとも提携関係に入り、アジアの鉄鋼生産で主導権を握りたい新日鉄は、世界最大の鉄鋼生産国の仲間入りした中国最大手の宝鋼を取り込む必要があった<sup>50)</sup>。

このように、韓国ポスコ、上海宝鋼との間に包括協定を締結して、両社と協調関係に入った新日鉄は、残る台湾の中国鋼鉄とは提携先の住友金属工業が和歌山製鉄所などを合弁運営することで合意した。中国鋼鉄はかねてより台湾で高炉を新しく建設する計画を打ち出していた。新日鉄は住金と和歌山の半製品の

輸出先として中国鋼鉄を取り込み、高炉新設計画を凍結させるねらいから、合弁交渉の仲介役をあえて買って出たという<sup>51)</sup>。

第2に、自動車用鋼板の大口需要者である自動車会社からの値下げ要請に、鉄鋼メーカーがシェア拡大と引き換えに応じたこと。

上述の通り、2002年9月19日、中国自動車メーカー第3位のシェアを持つ東風自動車は、日本の日産自動車株式会社と、中国で合弁会社「東風汽車有限公司」を設立することで合意した。合弁会社への両社の出資額は171億人民元(約2665億円)で、外国企業との合弁企業の投資額としては、当時中国国内では最高額であった<sup>52)</sup>。合弁会社は、東風の主要事業をほぼそっくり引き受け、乗用車・トラック・バスなど、複数車種を生産してゆく計画であった。日増しに増加する中国国内の需要に応えると同時に、中国のWTO加盟により輸入外国車の関税率が大幅に引き下げられ、外国資本の中国進出に拍車がかかる中で、自主開発力が不足している中国の自動車メーカーにとって合弁という選択は不可避であった。

合弁会社は、乗用車6～8モデルの生産技術を日産から、大型車に搭載するエンジンや運転室に関する技術をルノー社から導入する。新会社の販売目標は55万台であった。

このように本格的に中国に進出することになった日産は、1999年度には深刻な経営不振に陥っていた。1999年3月、日産はフランスのルノー社と資本提携を含む、自動車事業全般にわたるパートナーシップを構築することで合意した。2001年3月末現在、社長兼経営最高責任者には、ルノー社からカルロス・ゴーン氏を迎え、経営の再構築を進めている。

ルノー社は、日産の株式36.8%を取得し、一方日産もルノー社の株式を取得する権利を獲得した。加えてルノー社は、日産グループのトラック・バス部門である日産ディーゼルの株式22.5%、欧州における日産の販売金融会社の株式100%を取得した。

1999年度に巨額の赤字を計上した日産は、ルノー社と業務提携して、復活を賭けて「日産リバイバルプラン」という再建計画を推進した。この再建計画の概要は、2000～2002年度の3カ年で「黒字化」、「有利子負債を7000億円までに



圧縮」,「売り上げ高利益率を4.5%以上達成」という3つの目標を掲げていた。

また「日産180」という再建計画は、2005年3月までに100万台を増産すること、収益率を業界トップレベルの8%に引き上げること、自動車関連の有利子負債をゼロにすることが盛り込まれた3カ年計画であった。合併会社の「東風汽車有限公司」は、日産ブランドの乗用車だけで8万台を販売する計画だったのであり、100万台の増産計画の中では、同社は日産の世界戦略の重要な一翼を担っていたと考えられる。

こうした、重層的な再建計画を推進した日産は、2000年度の当期利益3300億円の黒字化、2001年度の当期利益3700億円の黒字化とそれぞれ目標を達成し、2兆1000億円の有利子負債が4300億円にまで圧縮された。

このように有利子負債を大幅に圧縮するにあたっては、日産は、5000億円におよぶ非中核資産の売却、355営業拠点の閉鎖などの経営努力に負っていると考えられる。それと同時に、日産は、車体用鋼板メーカーに対して、購入比率を引き上げる見返りに値引きを要求し、それを実現することにより、約20%のコスト圧縮に成功している。この結果、車体用鋼板の値引きに応じた新日鉄は、日産向け鋼板のシェアを約30%から約60%へと2倍増とした。

日本の鉄鋼メーカーは、過剰生産能力を抱えて、これ以上宝鋼の値引きに応じ、しかも各社間で価格競争を行うことは限界と悟り、新日鉄グループとJFEホールディングスの2グループに統合されることになった。そして上述のように、アジアにおいても新日鉄と宝鋼の提携のように、資本・技術協定を締結して価格競争を抑える動きが広がっている。

第三に、一体、新日鉄は鉄鋼世界最大手ルクセンブルクのアルセロールを、新合弁会社の外資出資率50%の中への参加を、なぜ打診しているのだろうか。

2001年1月に新日鉄は、世界最大の製鉄会社アルセロール(ルクセンブルク)と戦略的な提携関係に入ることで合意した<sup>50)</sup>。世界の自動車メーカーが戦略的提携関係に入り、今後ますます自動車用高級鋼板を世界中同等品質で入手できるような体制を構築する必要がある中で、世界的規模での調達はやさしいのではないのが実情だ。

日本・アジアにおける主要需要家に対して、自動車用高級鋼板シェアのトップ

プに位置する新日鉄は、同様に欧州の同市場シェアでトップに位置するアルセロールと提携することで、世界的規模で自動車用高級鋼板を供給する体制を構築することを目指していると考えられる。そして、プジョー・シトロエンやフィアット、フォルクス・ワーゲン、BMW、など多数の欧州自動車会社が中国で合弁生産を行なっている中で、新日鉄としても、日本車に限らず中国で合弁生産されている欧米の海外ブランド車へも、自動車用高級鋼板を供給できる体制を構築することを目指していると思われる。

最後に今回、合弁事業を推進したのは、新日鉄にとっては、2002年度に中国政府が、鉄鋼セーフガード(緊急輸入制限措置)を発動したことに対する対応

表11 中国の暫定的セーフガード措置の概要

- (1) 中国政府は、5月21日、対外貿易法に基づき、暫定的セーフガードを発動する旨公告。その概要は以下のとおり。
- ① 5月24日に発動：期間は180日間
  - ② 対象品目は9品目(普通鋼厚中板、普通鋼薄板類(熱延、冷延、ブリキ、亜鉛メッキ板、カラー鋼板)、電磁鋼板、ステンレス鋼板、ワイヤーロード、普通鋼条鋼類、普通鋼形鋼、継目無鋼管、半製品)、48品種。
  - ③ 関税割当方式：品種毎に「グローバル方式」で割り当て。割当超過分の追加関税は7%~26%(品種により変動)。割当数量は過去3年間の平均に対して、品目毎の平均増加分(5%~15%：7.15%)を掛けたものとなっている。
  - ④ 品目別輸入総量の3%以下の発展途上国は原則除外。
- (2) 他方、5月20日から、中国政府はセーフガード調査を開始。対象は、上記暫定セーフガード対象品目を含み、11品目84品種。調査期間は原則6か月以内。

(出所) 表2-1と同じ。

表12-1 中国の粗鋼生産推移

		(千トン)
1994年	92,610	(対前年比)
1995年	95,361	2.9%増
1996年	101,241	6.2%増
1997年	108,911	7.6%増
1998年	114,588	5.2%増
1999年	123,954	8.2%増
2000年	128,496	3.7%増
2001年	148,927	15.9%増

(出所) 表2-1と同じ。

表12-2 中国の鉄鋼輸入推移  
(中国通関統計)

		(千トン)
1998年	13,208	(対前年比)
1999年	17,224	30.4%増
2000年	21,167	22.9%増
2001年	26,936	27.3%増

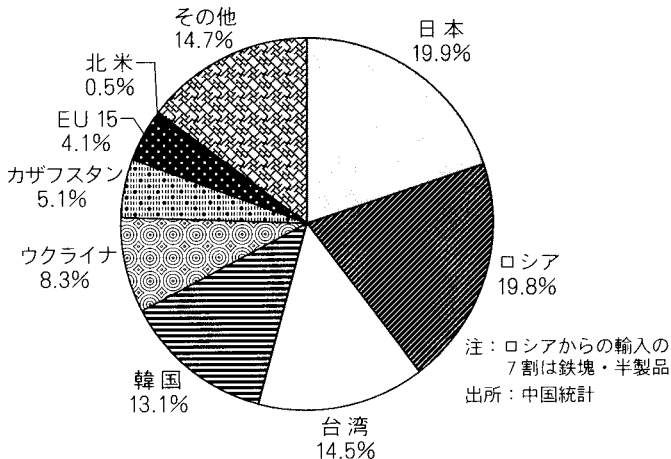
(出所) 表2-1と同じ。

策となっていることについて取り上げる。

2002年5月21日、中国政府は、「対外貿易法」に基づき、暫定的セーフガードを発動する旨公告した<sup>54)</sup>。その概要は表11の通りである。中国ではここ数年来、着実に鉄鋼生産が増加しているにもかかわらず、海外からの鉄鋼輸入も30%前後の伸びを示しており、鉄鋼製品への需要の高まりに対して、鉄鋼生産（供給）が追いついていないという現実がある（表12-1，表12-2）。鉄鋼の自給ができない状況下、鉄鋼輸入の増加率だけが顕著となっている、しかも中国が鉄鋼を輸入する国のなかでは日本が20%近くを占めている（表13）。中国政府が、鉄鋼輸入品に対して、暫定的セーフガードを発動した背景には、このような背景があったと考えられる。

ここで、日本の鉄鋼メーカーにとって、中国への自動車用鋼板輸出に関わる項目は、亜鉛メッキ鋼板と表面処理鋼板に追加関税が割り当てられていることである（表14）。中国政府により、日本からの中国向け自動車用高級鋼板に追加関税が割り当てられたことは、日本の鉄鋼メーカーに直接中国で自動車用高級鋼板を生産する必要性を痛感させることとなったことは想像に固くない。なぜなら、日本の鉄鋼業界は製品の約3割を輸出しており、そのうち8割をアジ

表13 中国の主な鉄鋼輸入元（中国通関統計）



（出所）表2-1と同じ。

表14 品目別関税割当量

HSコード	品 種 名	関 税 割当枠	追 加 関税率
(1) 厚中板			20%
72083700	1. 厚さ4.75～10ミリメートル以下の熱延コイル	28,777	
72085200	2. 厚さ4.75～10ミリメートル未満の非合金厚中板	17,279	
(2) 鋼板類			26%
	1. 熱延薄板		
72081000	1-1 熱延コイル（浮出し模様のあるものに限る）	4,488	
72084000	1-2 熱延鋼板（浮出し模様のあるものに限る）	516	
72082600	1-3 厚さが3ミリメートル以上4.75ミリメートル未満の熱延酸洗コイル	94,634	
72083800	1-4 厚さが3ミリメートル以上4.75ミリメートル未満の熱延コイル	117,947	
72085300	1-5 厚さが3ミリメートル以上4.75ミリメートル未満の熱延鋼板	20,401	
72082700	1-6 厚さが3ミリメートル未満の熱延酸洗鋼板コイル	87,655	
72083900	1-7 厚さが3ミリメートル未満の熱延コイル	494,584	
72085400	1-8 厚さが3ミリメートル未満の熱延鋼板	33,257	
	2. 冷延鋼板類		26%
72091500	2-1 厚さが3ミリメートル以上の冷延コイル	29,263	
72092600	2-2 厚さが1ミリメートルを超え3ミリメートル未満の冷延鋼板	62,636	
72091700	2-3 厚さが0.5ミリメートルを超え1ミリメートル未満の冷延コイル	625,904	
72092700	2-4 厚さが0.5ミリメートルを超え1ミリメートル未満の冷延鋼板	137,088	
72091800	2-5 厚さが0.5ミリメートル未満の冷延コイル	675,365	
72092800	2-6 厚さが0.5ミリメートル未満の冷延鋼板	5,159	
	3. プリキ		25%
72101200	3-1 幅が600ミリメートル以上、厚さが0.5ミリメートル未満のプリキ	137,320	
72121000	3-2 幅が600ミリメートル以下のプリキ	7,744	
	4. 亜鉛メッキ鋼板		23%
72103000	4-1 幅が600ミリメートル以上の電気亜鉛めっき鋼板	576,370	
72104100	4-2 幅が600ミリメートル以上の波形にした溶融亜鉛めっき鋼板	1,789	
72101900	4-3 幅が600ミリメートル以上の溶融亜鉛めっき鋼板	321,671	
72123000	4-3 幅が600ミリメートル以下の溶融亜鉛めっき鋼板	22,551	
	5. 表面処理鋼板		18%
72107000	5-1 幅が600ミリメートル以上のペイントもしくはワニス塗布し又はプラスチックを被覆した表面処理鋼板	271,712	
(3) 電磁鋼板			9%
	1. 方向性電磁鋼板		
72251100	1-1 幅が600ミリメートル以上の方向性電磁鋼板	76,545	
	2. 冷延普通鋼棒鋼類		
72251900	2-1 幅が600ミリメートル以上の非方向性電磁鋼板	296,566	
(4) ステンレス鋼板			17%
	1. ステンレス厚中板		
72191200	1-1 厚さが4.75ミリメートル以上10ミリメートル以下、幅が600ミリメートル以上の熱延ステンレスコイル	52,875	

72191300	2. 熱延ステンレス鋼板 2-1 厚さが3ミリメートル以上4.75ミリメートル未満、幅が600ミリメートル以上の熱延ステンレスコイル	179,562	18%
72193200	3. 冷延ステンレス鋼板 3-1 厚さが3ミリメートル以上4.75ミリメートル未満、幅が600ミリメートル以上の冷延ステンレスコイル	5,733	18%
72193300	3-2 厚さが1ミリメートルを超え3ミリメートル未満、幅が600ミリメートル以上のステンレス冷延鋼板	62,337	
72193500	3-3 厚さが0.5ミリメートル未満、幅が600ミリメートル以上のステンレス冷延鋼板	29,998	
72202000	3-4 幅が600ミリメートル以下のステンレス冷延鋼板	26,267	
(5) ワイヤードッド 72139100	1. 横断面が円形のもの（直径14ミリ未満）	102,887	15%
(6) 普通鋼棒鋼類			
72142000	1. 熱延普通鋼棒鋼類 1-1 節、リブ、溝その他異形を圧延工程において及び圧延後ねじった異形棒鋼	105,285	15%
72151000	2. 冷延普通鋼棒鋼類 2-1 非合金快削鋼の棒鋼類（冷間成型又は冷間仕上げをしたもの、原工したものを除く）	12,338	7%
72155000	2-2 鉄または非合金鋼の棒鋼類（冷間成型または冷間加工したものを、さらに加工したものを除く）	6,989	
72159000	2-3 鉄または非合金鋼のその他の棒鋼類	30,423 4,422 23,999	
(7) 普通鋼形鋼			
72163100	1. 熱延普通鋼形鋼 1-1 横断面の高さが80ミリメートル以上の溝鋼	11,009 13,765	18%
72163300	1-2 横断面の高さが80ミリメートル以上のH形鋼		
72164010	1-3 横断面の高さが80ミリメートル以上の山形鋼	1,243	
72165090	1-4 その他熱延普通鋼形鋼		
72166100	2. 冷間成型普通鋼形鋼 2-1 フラットロール製品を冷間成型または冷間仕上げしたものの	1,163 474	7%
72166900	2-2 その他のもの	8,002	
72169100	2-3 フラットロール製品を冷間成型または冷間仕上げしたものの		
72169900	2-4 その他のもの	6,505	
(8) 継目無鋼管 73041000	1. 油またはガスの輸送に使用する種類のラインパイプ	12,671 137,658	8%
73042100	2. 冷間成型普通鋼形鋼 2-1 ドリルパイプ		
73042900	2-2 その他のもの	317,088	
(9) 半製品 72071200	1. スラブ		13%
総計		5,299,916	

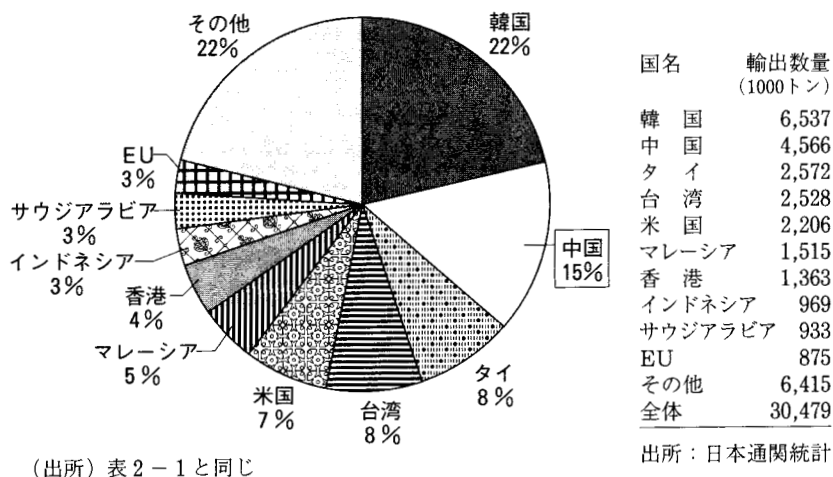
(注) ○日中のHS番号については、6桁までは整合しているが、それ以下は食い違いが存在  
 ○統計上も、日中の輸出入量は大きく差違が存在  
 ・日本統計によれば、日本から中国への全鉄鋼の輸出は2001年で457万トン  
 ・中国統計によれば、中国の日本からの全鉄鋼の輸入は2001年で537万トン  
 ○セーフガード対象品目に係る日本からの輸入は、2001年ベースで180日間で中国統計では175万トン、日本統計では130万トン程度と見られる。  
 (出所) 表2-1と同じ。

ア各国に輸出している。日本から中国への輸出比率で見ると、鉄鋼輸出全体の15%で、韓国の22%に次いで第2位となっている(表15)。また日本から中国への鉄鋼輸出は、2000年以降年間400万トンを超えており、中国通関統計で見ても、2002年1～3月では24%も増加している(表16)。

追加関税の割り当ては、自動車向け鋼板として使用されると思われる、亜鉛メッキ鋼板で23%、表面処理鋼板で18%となっていた。2002年5月24日に発動された暫定的セーフガードが、180日間継続された後に、正式に発動されるのを経済産業省も日本の鉄鋼業界もなんとか阻止したいと考えていた<sup>55)</sup>。

しかし、そうした期待に反して、2002年11月19日、中国の対外貿易経済協力

表15 我が国の主要鉄鋼輸出先 (2001年：日本通関統計)



(出所) 表2-1と同じ

表16 中国に対する鉄鋼輸出動向

	日本通関統計による		中国通関統計による	
1999年	2,960千トン	(前年同期比)	4,137千トン	(前年同期比)
2000年	4,062千トン	37.3%増	5,215千トン	26.0%増
2001年	4,568千トン	12.4%増	5,368千トン	2.9%増
2002年1～3月	1,542千トン	59.8%増	1,651千トン	23.8%増

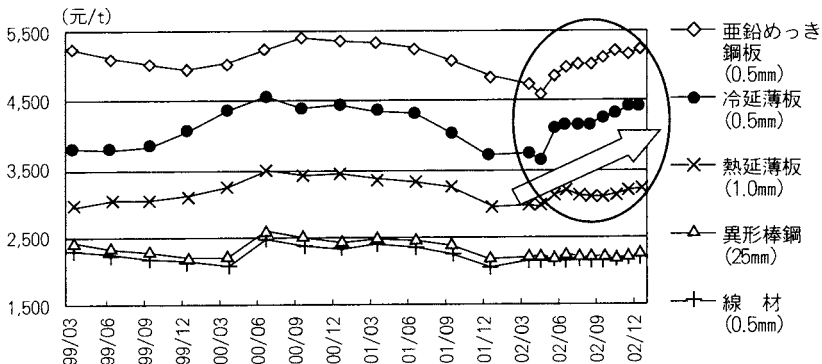
(出所) 表2-1と同じ。

省は、輸入鉄鋼製品5品目への緊急輸入制限(セーフガード)措置を11月20日から正式発動すると宣言し、最高23%の上乗せ関税率などを発表した。対象品目は熱延鋼板、冷延鋼板、電磁鋼板、ステンレス鋼板の5品目で、自動車向け高級鋼板は対象外となっている<sup>96)</sup>。鉄鋼セーフガードの正式発動によっても、日本国内の鉄鋼業界に与える影響は、対象品目の絞り込みなどににより、限定的になるとの見方もあるが、冷延鋼板を輸入して中国で製品加工している日系メーカーなどの操業に影響が出かねないとの観測もあった。実際、暫定的および正式セーフガードが発動されて以降、中国国内の鉄鋼製品の価格は、需給の逼迫から、概ね価格が上昇している(表17)。

こうした傾向は、自動車用鋼板として使用される可能性が大きい、亜鉛メッキ鋼板や冷延鋼板の場合に、とくに顕著に表れている(表17)。

中国政府が、セーフガードの正式発動に踏み切った背景には、自動車用鋼板やその他の鋼材に対する需要が中国国内で高まるにつれて、鉄鋼の輸入高が顕著に増加していることが挙げられる。つまり、中国国内で高まっている鋼材需要に、中国鉄鋼メーカーの鉄鋼供給だけでは間に合わない、という実態がある。

表17 中国国内鋼材市況動向



(備考) 日本鉄鋼連盟「海外鉄鋼市場の動き」などよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(出所)〔7〕, 63ページ。

したがって、中国政府としては、中国の鉄鋼メーカーが順調に鉄鋼を増産できるように、外資の資本・技術提携も引き込みながら、輸入を規制しようとしていると考えられる。

それでは、なぜ正式発動したセーフガードの対象品目から、亜鉛メッキ表面処理鋼板が除外されたのであろうか。それは、中国国内で亜鉛メッキ表面処理鋼板の生産が、需要に追いついていないからであると考えられる。中国国内ではユーザーサイドから、セーフガードに対して鋼材生産に必要な材料の輸入を認めるよう要望が出されているようであり<sup>59)</sup>、自動車生産台数の急増に、中国鉄鋼メーカーが十分に対応できない現状を踏まえて、自動車用高級鋼板のユーザーからの輸入要請圧力に政府が対応せざるを得なくなった、と考えることが可能と思われる。

このように、中国国内には、鋼材に対するユーザーからの要求に中国の鉄鋼メーカーが十分に応えられず、セーフガードも及び腰にならざるを得ないという側面もある。しかし、中国の鉄鋼メーカーが外国資本と包括的に提携してまで自動車用高級鋼板を生産したいという強い希望を中国政府が強力にバックアップしている以上、中国向け自動車用高級鋼板を直接・間接に輸出していた日本の鉄鋼業界にとって、現地で中国企業との合弁生産を行うことは、不可避的な課題となっていたと考えることはむしろ自然と思われる。

## おわりに

上海宝山鋼鉄（以下宝鋼）は、本年7月22日、新日鉄と自動車用高級鋼板の合弁生産を中心とする包括的協定を締結した。中国では、1980年代半ば以降、海外の自動車メーカーが中国の自動車メーカーと合弁で海外ブランド車を生産してきた。中国政府は、外資に出資比率を50%までに抑え、中国企業に部品生産技術を伝えることを進出の条件とした。こうした政策により中国における自動車生産は順調に増加し、2002年には342万台に達し、世界第5位になった。

自動車生産が拡大するにつれて、自動車の車体に装着する自動車用鋼板に対する需要も拡大する。宝鋼も自動車用鋼板のシェアを60%にまで伸ばしてきた。



しかし、海外ブランド車とりわけ日系メーカーのブランド車に装着する亜鉛メッキした高級な自動車用鋼板を生産する技術の面で、宝鋼は新日鉄やアルセロールなどの海外メーカーの技術に遅れていた。そこで、自動車用高級鋼板の生産において世界最高水準の技術を持つ新日鉄から、製造設備を昨年6月に購入して、宝鋼は、新日鉄と包括的協定を締結する道が開かれた。

このようにして中国の鉄鋼メーカーが、新日鉄と提携して、世界最高水準の亜鉛メッキ鋼板を生産できるようになれば、中国国産の自動車が日本市場で日本車と競争できる日も遠からずやって来ると思われる。将来、中国の自動車メーカーが、海外市場で十分に競争する力を持つならば、中国の自動車産業は中国の経済発展を押し進める重要な推進力となると考えることができる。もし、そのようになれば、人民元の切り上げも、実施の時期が近づくように思われる。

## 注

- 1) 本稿で、何ゆえに多くの中国企業が、日米欧の戦略的パートナーと資本・技術面で提携しているのかについて明らかにするのだろうか。その理由は、以下の通りである。例えば、大橋英夫氏がまとめておられるように、1994年以降中国経済は貯蓄超過となり、「中国の貯蓄の一部が対外純資産の増加として国外に流出している」（大橋、[1]、177ページ）。「つまり中国は海外に対して貯蓄の供給源になっていたのである」と（同氏、[1]、177ページ）。

わたくしも、大橋氏のまとめに基本的には同意するけれども、中国経済が貯蓄超過にもかかわらず、なぜ本稿で明らかにされるように、多くの中国企業が日米欧の戦略的パートナーから巨額の資本や最新の工場設備を導入しているのか、という点に関するまとまった大橋氏の見解を伺うことはできない。

確かに、中国経済は大橋氏がまとめられたように貯蓄超過なのだから、外国資本の導入は必要無いように思われる。しかし、中国企業の多くは、日米欧企業のように最先端の技術を持っているわけではないし、大橋氏がまとめておられるように、中国の企業部門は、資金不足となっている（同氏、[1]、178ページの図6-4）。とりわけ中国の企業部門が何ゆえに資金不足になっているのかと言えば、中国の金融市場が十分に開拓されておらず、銀行預金などのかたちで蓄積されている余剰資金が金融市場に動員されていないためであると考えられる。筆者は、この中国の企業部門の資金不足と中国の金融市場の未開拓という問題については、別稿で展開することを考えている。

すでに拙稿でも述べたし、本稿でも述べるように、経営状況の優良な中国の大規模国有企業や国有銀行および民間企業や民間銀行の多くは、中国国内の証券取引所

だけでなく、香港やニューヨーク・ロンドンなどの証券取引所で株式を上場して資金調達し、さらに海外で発行した株式の一部を日米欧の戦略的パートナーへ譲渡して、経営・技術面からノウハウを学び、内部から改革を行なおうとしている（拙稿、〔6〕）。なお筆者は、拙稿において、中国国有企業が、海外において株式を発行して資金調達し、調達した資金を優良企業あるいは他の企業の優良部門を買収資金に充当していたことを明らかにした。その際、中国国有企業がこのような経済活動を行なった背景として、1994年までに中国経済が投資超過になっていたため、中国国有企業が外資を導入した、と説明していた（〔6〕、154-160ページ）。しかし実際には、中国経済が貯蓄超過となった1994年以降も、中国国有企業および中国企業は海外で株式を発行しているし、日米欧企業と戦略的提携関係に入っているため、投資超過であったから中国企業が海外で資金調達したという拙稿の立場は不十分なものであったと考える。

さて、このように中国企業が海外企業との間で事業上の協力関係を結び、外国企業の最先端技術を導入し、それらの技術を吸収し続けなければならない、しかも自力で世界に通用するブランドを提供できないうちは、外国企業から経営・技術・資金面からのノウハウを学び続けなければならないと思われる。

また、最近マスコミで盛んに取り上げられている人民元の切り上げ問題についても、世界に通用する中国製ブランドが複数提供できないうちは、時期尚早と考える（アンソニー・ダス「人民元のドル連動性 米国の失業とは無関係」〔『日経金融新聞』（2003年11月6日）〕）

- 2) 拙稿、〔6〕、160-163ページ。
- 3) 徐燁聡氏によれば、「H株」、「N株」、「S株」、「L株」などは、中国大陸で登録している優良企業が海外で資金を調達するために、香港・ニューヨーク・シンガポール・ロンドンなどで発行した株式である。名称は、株式の発行地の英語の頭文字を採っている。2002年末時点の銘柄数は、「H株」が74、「N株」が13、「S株」1、「L株」が3である。すなわち、中国企業が中国本土以外で発行した株式銘柄の合計は、91に過ぎず、中国国内で発行された「A株」、「B株」の銘柄数合計1310のわずか10%である。ただし、「H株」だけですでに74銘柄に達しており、「B株」発行銘柄合計の111に接近しており、徐氏も無視できないと述べておられる（徐燁聡、〔33〕、42-43ページ）。
- 4) 蔡林海、〔3〕、279-283ページ。
- 5) 日本貿易振興会、〔8〕、28ページ。
- 6) 7) 8) Vodafone、〔27〕、p4。
- 9) Vodafone、〔27〕、p14。
- 10) 近藤大輔「第6章 石油産業の経営・操業動向」1-11ページ、同「第7章 メジャーを始めとする外資の中国石油・エネルギー市場への関与状況」1-4ページ（『中国の石油市場と東アジア原油輸入ロジスティックに関する調査』所収（『IEEJ』2002年7月））。

11) [13]。

12) 13) 14) 15) [17]。

16) 17) [22]。株式会社シープレス編, [30], 184ページ

18) [16]。中国国内で自動車生産が急速に増加した背景には、以下の諸点が考えられる。まず、中国政府が、1980年代に入ってから、海外メーカーの資本と技術を積極的に導入するように、政策転換を図ったことが挙げられる。後述するように、1983年に AMC (現ダイムラー・クライスラー) との合併会社北京ジープが、1984年にはフォルクスワーゲンとの合併で上海大衆汽車が設立されて以降、次々と海外メーカーが、中国で現地企業と合併で海外ブランド車を生産していった。ただし、中国政府は、海外メーカーに対して、中国で海外ブランド車を現地企業と合併生産する際に、以下の条件をつけていた。すなわち、(1)資本も経営権も50%は中国側が持つこと、(2)中国製の部品を優先的に使用すること、(3)中国で自動車の開発が可能なように、研究開発部門を設けること、(4)いずれは完成車の輸出を行なうこと、の4点である。中国政府はこの条件の中で、とりわけ(2)の点、すなわち海外メーカーに対して、中国の部品製造メーカーに自動車部品生産のノウハウを教授することを半ば義務付けることにより、中国国産車の生産を促すことを狙っていると考えられる。この成果は、すでに国産車「中華」や「奇瑞」などの国産車の生産に結実していると言われている。また、1997年に広東省広州市へ進出したホンダは、現地の自動車部品メーカーに技術を教え込むことにより、部品の現地調達率が60%になったという (NHK「中国」プロジェクト編著, [32], 192-244ページ)、このように、中国の自動車部品メーカーが、海外メーカーの持つ技術を急速に吸収しつつあることが、中国における自動車生産が急増した背景の一つに挙げられると考える。

次に、輸入自動車に対する関税税率の引き下げによる影響も、中国国内における自動車生産の急増の背景として挙げられる。2001年12月に中国政府は、143番目のメンバーとして、世界貿易機関 (World Trade Organization, WTO) に加盟した。WTO加盟により、中国政府は輸入製品に対する関税税率を段階的に引き下げたり、中国国内の金融機関や金融・為替業務、情報通信産業などの重要産業に対する外国資本参入を段階的に開放することを、WTO加盟国に約束した。その結果、輸入自動車 (乗用車と商用車) に対する関税税率も、中国政府が、WTO作業部会に関税譲許オファーを提出した1998年時点では、80~100%であったものが、WTOに加盟した2001年時点では30~61%へ、2006年7月までには25%までに段階的に引き下げられることになっている (美野久志・西忠雄, [31], 22, 102-103ページ) このように輸入自動車の関税税率が段階的に引き下げられていることにより、(1)中国で合併生産を行なう海外メーカーの誘致によって、国内自動車メーカーの競争力を向上させるという中国政府の政策はますます強化され、中国国内における自動車生産に刺激を与えた、(2)自動車および自動車部品の関税の段階的引き下げにより、中国国内で販売されている自動車の価格が若干低下し、個人による空前の乗用車購入ブームに湧いているなど、中国国内における自動車の生産と消費に大いに刺激を

与えたと考えられる。

19) 20) [16]。なお、海外ブランド車体用高級鋼板の生産については、すでに相当高度な技術が、海外の鉄鋼メーカーの間で蓄積されつつあった。しかし宝鋼の場合、そのような世界水準の技術を持っていなかった。車体用高級鋼板の世界水準とは以下のようなものであった。以下の記述は、株式会社シープレス編、[30]、176-177ページに全面的に依拠している。

自動車業界は急速に進むグローバル化の中で、海外生産、ワールドカー、戦略車種の同時立ち上げなどが一般的になりつつあり、それに対応して鉄鋼業界も高品質な自動車鋼板を世界のどこにでも供給できる体制が求められるようになっている。

このため、海外拠点の設置や外国企業との提携で世界供給体制の構築を進めているが、同時に求められているのが車両の軽量化と、衝突安全基準に対応した衝突安全性の向上、車体の耐久性向上のための鋼板の防錆性などが求められており、鉄鋼メーカーは、高品質な自動車鋼板を世界のどこでも同質の品質で提供することを自動車メーカーから要請されている。

こうしたニーズに対応したのが、新日鉄、神戸製鋼所などの日本企業を含め、世界の鉄鋼メーカー33社が参加した「ULSAB-AVC プロジェクト」である。「ULSAB-AVC」は、「Ultra Light Steel Auto Body-Advanced Vehicle Concept」の略で、1999年1月にスタートして、2002年1月に最終報告がまとめられた。

自動車の軽量化と衝突安全性の向上などを目的に、鉄という素材の軽量化を実現する可能性を示したプロジェクトで、車体の部品のほぼ100%に高張力鋼板（高強度鋼板、ハイテン）を活用し、小型自動車（1500ccクラス）で19%、普通乗用車（2500ccクラス）で32%と、従来よりも19~32%の軽量化を実現した。ハイテンの活用とともに、「ULSAB-AVC」で採用されたのが、「ハイドロフォーム」と「テーラードブランク」という技術である。

#### (1) ハイドロフォーム

ハイドロフォームは、加工・数値解析・設備エンジニアリングなどの技術を集約した複数部品の一体成形を可能とする技術で、成形上型と下型の間にセットした素材の鋼管内に水を充填し、鋼管を水圧で膨らませながら金型内に押し込んで金型の形状に沿わせて成形する。

複数部品の一体成形ができるため、金型数の削減、部品の溶接が不要など車体の軽量化に適し、自動車メーカーからの受注も増えているが、成形時のコントロールに複雑で高度な技術が要求されることから、自転車や配管の継手部材など小物部品を中心に適用されていた。

このハイドロフォームについて、日本では2001年12月に、トヨタ自動車と新日鉄がコンパクト化、省エネルギー化を実現したハイドロフォーム成形機を開発した。

トヨタは、自動車部品の有力な加工技術の一つとして、ハイドロフォームに注目していたが、巨大な油圧プレス機や専用の高棟工場が必要など、部品のコストダウンメリットを十分に活かせないとして、よりコンパクトな成形機の開発の必要性を

感じていた。

他方、新日鉄も鋼材の用途拡大のためには、よりコンパクトで低コストな成形機の普及が必要との認識から両社の考えが一致した。1999年から共同開発に着手し、太平工業、大豊精機の協力を得ながら、2001年12月にハイドロフォーム成形機の開発に成功した。

共同開発した成形機は、新日鉄が開発した高張力鋼板（WEL-TEN 780）を使ったC型積層フレーム構造、セルフロック機構などを採用し、従来機に比べて容積や消費エネルギーで10分の1程度、設備費で2分の1以下というコンパクト化、省エネルギー化を実現した。

C型積層フレーム構造は、アルファベットの「C」の形をした鋼板を、製品の長手方向に複数並べて、開口部に成形機を挿入・保持する方法で、開発機では厚さ50mmの鋼材を使用している。セルフロック機構は、成形中に成形型が高水圧で開くのを抑えるために、成形圧力を活用して型を保持する。従来機では、大型シリンダーを用いていた。

## (2) テーラードブランク

もうひとつのテーラードブランクは、一体成形した素材のことで、板厚や強度の異なる2枚以上の材料を溶接した後で、プレスで一体成形して製造する。溶接には、主にレーザー溶接が使用され、自動車メーカーのほとんどが採用を進めている。

なお鉄鋼業界では、「ULSAB-ABC」より先に「ULSAB」が1998年5月に完了しており、この時は、同プロジェクトの検討対象は自動車のボディーのみであり、「ULSAB-AVC」では、車両全体の軽量化がプロジェクトの検討対象であった。

- 21) Baoshan Iron & Steel Co., Ltd., [25], p34.
- 22) 中国鋼鉄工業年鑑編集委員会 [4] 212ページ。
- 23) [25], p34.
- 24) 日本証券経済研究所編 [2]。
- 25) Baoshan Iron & Steel Co., Ltd., [25], p7.
- 26) [25], 6-7 ページ。
- 27) [13]。
- 28) [22]。
- 29) [9]。
- 30) “Headline (July 24 2003)”, [26]。
- 31) “Headline (June 17 2002)”, [26]。
- 32) 33) [9]。
- 34) 経済産業省通商政策局・製造産業局 [20]。
- 35) [14]。
- 36) [5], 940ページ。
- 37) [15]。
- 38) [18]。

- 39) [29]。
- 40) マツダ, [24]。
- 41) 42) [19]。
- 43) 「新日鉄ニュースリリース (2002/7/29)」 [21]。
- 44) 「新日鉄ニュースリリース (2002/12/2)」 [21]。
- 45) [13]。
- 46) 47) 48) [11]。
- 49) [12]。
- 50) [17]。
- 51) [12]。
- 52) [29]。
- 53) Nippon Steel, [23], p2.
- 54) 55) [20]。
- 56) [10]。

57) [7], 63ページ。このように、中国国内で自動車生産が急増し（2001-02年一年間に88万台の増加(表)、車体用鋼板の供給が中国国内でまかなえない内は、冷延鋼板や亜鉛メッキ処理鋼板を輸入に頼らざるをえない。このように中国の鉄鋼メーカーが真の意味で自立しておらず、自力で世界市場で競争できない間は、人民元の切り上げも時期尚早と思われる。そういう文脈から考えるならば、宝钢が新日鉄と車体鋼板の製造技術を修得して、製品を輸出できるようになった時点で、人民元を切り上げることが自然の流れと考える。

#### 〈参考文献〉

- [1] 大橋英夫『シリーズ現代中国経済 5 経済の国際化』名古屋大学出版会, 2003年。
- [2] 財団法人日本証券経済研究所編『図説 中国・香港の証券市場』日本証券経済研究所, 1996年。
- [3] 蔡林海『中国の知識型経済 —China & the Knowledge Economy 華人イノベーション—』日本経済評論社, 2002年。
- [4] 中国鋼鉄工業年鑑編集委員会編『中国鋼鉄工業年鑑 1999』中国鋼鉄工業年鑑編集部, 1999年。
- [5] 『東洋経済 海外進出企業総覧 2003年版』
- [6] 拙稿「1990年代後半の国際資本移動(2)」『高知論叢』第74号, 2002年3月。
- [7] 「中国鋼鉄市場の現状とその将来性」『みずほ産業調査』2003年, No. 5-8。
- [8] 日本貿易振興会『ジェトロ 投資白書 2002年版』
- [9] 「新日鉄・宝山が合弁」『日本経済新聞』(2003年11月13日)。
- [10] 「中国鉄鋼セーフガード正式発動」『産経新聞』(2002年11月20日)。
- [11] 「鉄鋼 2大連合時代 上」『日本経済新聞』(2002年11月16日)。

- [12] 「鉄鋼 2 大連合時代 下」『日本経済新聞』(2002年11月17日)。
- [13] 「ワールドインタビュー 新日鉄合併で車鋼板強化」『日本経済新聞』(2002年12月2日)。
- [14] 「ホンダ, 世界販売来年10%増—中国, タイで生産増強計画」『日本経済新聞』(2002年12月18日)。
- [15] 「トヨタが来年の事業計画, 海外生産15%増」『日経産業新聞』(2002年12月18日)。
- [16] 「新日鉄・宝山, 上海で合併」『朝日新聞』(2003年7月23日)。
- [17] 「新日鉄, 上海宝钢と合併 価格競争の芽摘む深謀」『日経産業新聞』(2003年7月23日)。
- [18] 「製鉄所事故産業界に影響—新日鉄名古屋, 復旧メド立たず」『日本経済新聞』(2003年9月5日)。
- [19] 「乗用車マツダ, 中国で増産」『日本経済新聞』(2003年9月9日)。
- [20] 経済産業省通商政策局・製造産業局「中国の暫定的セーフガード措置について」(website: [www.meti.go.jp/kohosys/press/002774](http://www.meti.go.jp/kohosys/press/002774))。
- [21] 新日鉄・ホームページ (website: [www.nsc.co.jp](http://www.nsc.co.jp))。
- [22] 『e-Plastics 中国・ASEAN ニュース速報 (2003年7月23日)』(website: [www.e-plastics.gr.jp](http://www.e-plastics.gr.jp))。
- [23] Nippon Steel Monthly 2002. 7. (website: [www.nsc.co.jp](http://www.nsc.co.jp))。
- [24] マツダ・ホームページ (website: [www.mazda.co.jp/investors/06annu/annu.htm](http://www.mazda.co.jp/investors/06annu/annu.htm))。
- [25] Baoshan Iron & Steel Co., Ltd., Annual Report 2002 (website: [www.baosteel.com/plc/english/indexe.htm](http://www.baosteel.com/plc/english/indexe.htm))。
- [26] Baosteel Homepage (website: [www.baosteel.com/plc/english/indexe.htm](http://www.baosteel.com/plc/english/indexe.htm))。
- [27] Vodafone Homepage (website: [www.vodafone.com/home](http://www.vodafone.com/home))。
- [28] 社団法人日本自動車工業会ホームページ (website: [www.jama.or.jp](http://www.jama.or.jp))。
- [29] 「日産自動車と東風汽車の合併—製造拠点・車数・台数など, 大枠出そろおう」『International Highway』(website: [www.iiijnet.or.jp/IHCC/north-china/motor-industry-senryaku2002-nissan01-gouben01.html](http://www.iiijnet.or.jp/IHCC/north-china/motor-industry-senryaku2002-nissan01-gouben01.html))。
- [30] 株式会社シープレス編『中国の鉄鋼産業2004』株式会社重化学工業通信社, 2003年。
- [31] 美野久志・西忠雄『中国市場開放プログラム』蒼蒼社, 2002年。
- [32] NHK「中国」プロジェクト編著『21世紀中国はどう変貌するか』日本放送出版協会 (NHK出版), 2003年。
- [33] 徐燁聡『中国の証券市場』東洋経済新報社, 2003年。