

再編進む国際鉄鋼業 —二人の鉄鋼王を通じて—

納富義宝¹

要旨

国境を越え二人の男が鉄鋼産業発展史を塗り替えようとしている。一人がインド人のラクシュミ・ミッタルで、もう一人が中国人の沈文栄である。かつて「鉄は国家なり」といわれ、鉄鋼会社は国の枠を超えることがなかった。

しかし、ソ連邦崩壊後、「経済のグローバル化」の波は国境を越え、資本の論理が最優先し、企業の買収と合併により世界の鉄鋼産業は再編過程にある。ミッタルは小さな鉄工場から、沈は農民から一代で鉄鋼王にのり上がった人物である。ミッタルは企業合併・買収(M&A)を繰り返し世界最大の鉄鋼会社を一代で築いた。沈は装置産業といわれる鉄鋼設備を丸ごとドイツから移設し、中国民営鉄鋼企業の総裁となり、日本では考えられない出来事やっていた。

一方、日本鉄鋼産業の成長パターンは、基本的には国内需要が拡大する中で、設備投資を行い、最新の技術を取り入れ、たゆまぬコストダウンで国際競争力をつけてきた。そして、国内企業の大型合併はあっても、外国企業からの買収など経験したことはなかった。

かつて日本は鉄鋼王国であったが、現在は影を潜め、ミッタルはアルセロールを買収し、世界一の鉄鋼業になり、そして、中国は世界粗鋼量の45%を生産する。

ここでは短期間に鉄鋼業を大きくした二人の鉄鋼王の足跡を追いながら今後の鉄鋼産業の発展形態を考察する。

キーワード：ラクシュミ・ミッタル、沈文栄、経済のグローバル化、世界鉄鋼再編、M & A

はじめに

国境を越え二人の男が鉄鋼産業発展史を塗り替えようとしている。一人がインド人のラクシュミ・ミッタルで、もう一人が中国人の沈文栄である。ミッタルは小さな鉄工場から、沈は農民から一代で鉄鋼王にのり上がった人物である。二人とも決断力に優れ、時代を先読みすることに長けていた。グローバル

ゼーションの大きなうねりは、古い秩序ではもはや抑えることができないある一種の空白ができたかのように、国境を超えて企業買収が行われていった。日本の高炉メーカーは社歴100年以上を要して、発展してきたが、二人にはその常識は当てはまらず、全く異なる発展形態をたどる。M&Aや中古設備の買取りで時間の節約と人材の確保というメリットを最大限に生かし企業を大きくした。人種や宗教の異なる地域で企業運営が簡単に

いくとは思えないが、確実に企業は再生しているという。政治制度の垣根を越えて企業合併や技術移転が進んでいる。中国では経済の改革開放で低品位の鋼材需要が存在し、新しい法制度が確立するまでの無法地帯が存在したかのような出来事である。日本の高炉メーカーは製鉄・製鋼・圧延を統合した鉄鋼一貫企業として成長した。又、製鋼メーカーはスクラップを溶解して鋼材を生産してきた。中国鉄鋼業は鉄鋼一貫企業があると思えば、一方では小型高炉で製鉄だけをやる企業や電炉で製鋼に特化した企業、そして鋼塊を加熱して鋼材を圧延して鋼材を生産する企業がモンゴルを除く各地に多数存在する。

鉄鋼産業は、かつて「鉄は国家なり」といわれるように国の産業政策と結びついて発展してきた。鉄鋼産業は技術の塊であり、長年の技術の蓄積で今日があり、その延長線でしか企業の拡大は展望できなかつた。ところが中国では、日本での製鉄・製鋼・圧延といった各工程が一つの企業として成り立っている。そして、世界では、いとも簡単に重工業の鉄鋼業が買収され大きくなっている。こ

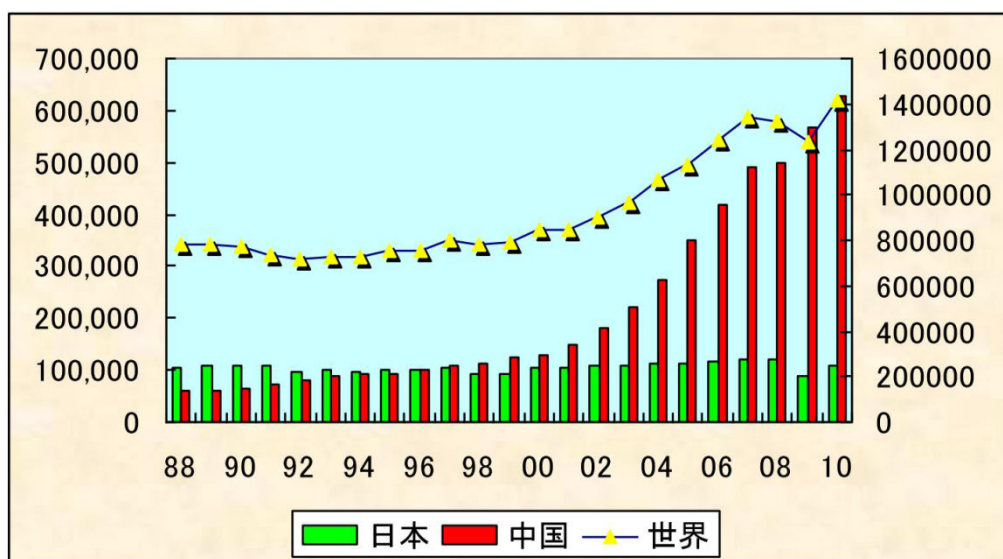
うした従来の常識では考えられなかった出来事が起こっている。ここでは短期間に鉄鋼業を大きくした発展経緯と二人の鉄鋼王の足跡を追いながら今後の鉄鋼産業の発展形態を考える。

I. ミッタルの攻勢

1. 勢い付く中国粗鋼生産と沙鋼製鉄所

世界の粗鋼生産は年間 12 億トンの時代を迎えている。平均すれば月間 1 億トンの計算になる。粗鋼生産は 1974 年から 25 年間続いた 7 億トン時代から、2006 年の上半期に 5 億 9,751 万トンの生産実績を記録した。その原動力となっているのが中国で、現在中国の生産能力は、2005 年末で 4 億 7,000 万トンとあり、更に建設中の設備が 7,000 万トンと計画の 8,000 万トンを合計すれば 6 億 2,000 万トンの生産能力を有することになる²。いくら経済発展が急成長しているとはいえ実需がついてきている訳ではない。実需は 2005 年末で 1 億 6,000 万トン超過していると言われてるので、実際は 4 億 6,000 トンになる。そこで中

図一 日本と中国の粗鋼生産推移



出所：『日刊市況通信』より著者作成。

表-1 世界主要国の粗鋼生産量推移

(単位：千トン)

	05年	06年	07年	08年	09年	10年
中国	353,240	419,150	489,175	500,312	568,003	626,650
日本	112,471	116,226	120,203	118,738	87,534	109,600
米国	94,897	98,557	98,102	91,490	58,142	80,590
ロシア	66,146	70,830	72,387	68,510	59,940	67,020
インド	45,780	49,450	53,468	57,791	62,838	66,850
韓国	47,820	48,455	51,517	53,625	48,572	58,450
ドイツ	44,524	47,224	48,550	45,833	32,671	43,820
ウクライナ	38,641	40,891	42,830	37,279	29,855	33,560
ブラジル	31,610	30,901	33,782	33,716	26,507	32,820
トルコ	20,965	23,315	25,754	26,806	25,304	29,002
世界合計	1,146,706	1,247,178	1,346,130	1,329,055	1,223,735	1,413,600

出所：『鉄スクラップ関連資料集』日刊市況通信社（2010年版）他より作成。

国政府はこの過剰な生産能力に対して、粗鋼能力を4億トンに制限する方針を発表しているが、中央と地方との利害関係は面従腹背の関係にあり今のところ生産に歯止めがかかっていない。中国の鉄鋼生産量は、1993年以来急速な拡大を遂げている。そして、1996年には日本を抜いて、1億トンを突破してくるようになった（図-1）。

2010年の粗鋼生産量は6億2千万トンを超えて、その世界シェアは44%と高い水準を占めるに至っている（表-1）。

リーマンショック後、世界主要国が粗鋼生産を減らしたが、中国はさほど影響を受けることなく、順調に生産量を伸ばしている。だが、中国の「鉄鋼産業発展政策」は鉄鋼生産の非効率な資源・エネルギー消費の見直し、鉄鋼業の配置調整と規模拡大による集約化を促進し国際競争力強化を目指している。

中国の大手鉄鋼業の多くは「国営企業」が多い中で、沙鋼製鉄所は「民営企業」として発展している。その軌跡を見てみると、1975年に自己資金45万円を投資して会社を設立。1976年に最初の3トン電気炉を導入し、社名も沙州県鋼鉄廠と改名し、1983年には沙州県冶金工業公司に移管され独立した製鉄所として産声を上げた。そして、1986年に沙州県の

市制施行により張家港市鋼鉄廠に改称され、その後1992年に蘇洲沙鋼集団に改組された。沙鋼製鉄が飛躍のきっかけをつかんだのが、当時、建設ラッシュであった住宅の窓枠を鋼鉄で生産することに成功したことであった。沙鋼はこうにして、「短流信」（ミニミル）と呼ばれる電炉メーカーとしての基礎を固めていった³。1992年には法人格を有する関係機関を集めて、張家港市鋼鉄廠を中核企業とする江蘇沙鋼集団を編成して今日に至っている。

表-2 中国上位鉄鋼集団の粗鋼生産

	集団名 (2010)	(単位：万トン)
1	河北鋼鉄集団	5,286
2	宝鋼集団	4,450
3	鞍鋼集団	4,028
4	武漢鋼鉄	3,655
5	江蘇沙鋼集団	3,012
6	首鋼集団	2,584
7	山東鋼鉄集団	2,315
8	新武安集団	1,859
9	馬鞍山鋼鉄	1,540
10	菱鋼集団	1,511
	その他	32,426
	合計	62,665

出所：『テックスレポート』200.2.26,P.5。

2010年の沙鋼製鉄所の粗鋼生産量は3,000万トンを超え、中国国内では5位に位置している(表-2)。

2. 国境を越えたミッタルの戦略

鉄鋼産業は世界的に再編過程にあり世界最大規模のミッタル・スチールとアルセロールは2006年6月25日、正式に合併すると発表した。新会社は毎年粗鋼1億2000万トンを生産し、その量は世界のおよそ10%に達し、32万人強の従業員を抱え、他の鉄鋼会社をはるかに引き離すことになる。買収額は4兆円規模で、統合効果は16億ドル(1,870億円)が見込まれていた。そして合併後の正式会社名は「アルセロール・ミッタル」となった。

アルセロールはヨーロッパを代表する鉄鋼会社で、フランス(Unisor)、ルクセンブルグ(Arbed)、スペイン(Aceralia)の鉄鋼3社が合併してできた会社であった。それをミッタルが買収したことにより、世界27カ国で、61製鉄所・工場を有する超巨大企業が誕生した。

合併統合の効果としてミッタル・スチールは、アルセロールの自動車用鋼板などの高付加価値製品の製造技術を手に入れることができた。一方、アルセロールのヨーロッパ工場では、ミッタル・スチールから供給される安価な鋼材を確保できる効果がある。これまでアルセロールは、ベルギー、フランス、旧東ドイツの古い高炉で生産している鉄源には価格競争力がないと指摘されていたので、将来はこれらの製鉄所を休止させ、ブラジルの工場からスラブを供給する構想を持っていた。ところがミッタル・スチールは鉄鉱石の利権を持ち高炉部門で余裕のある上工程をもっていた。

そこでアルセロールは、今回の合併でミッタルの所有するカザフスタン、ウクライナ、メキシコなどの製鉄所で生産した鉄源に置き換えると、コスト競争力は格段に改善する⁴。

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
アルセロールの工場に鉄源を供給するための鉄鉱石は、相当部分自前で保有しており、相互補完的である。ミッタルの強みは製鉄所のグローバルな展開と自前の鉄鉱石保有である。鉄鉱石はほぼ100%自社系列の鉱山から調達できる。アルセロールは鉄鉱石の商権を売却しているので、これも補完できる。

鉄鋼原料を海外に100%近く依存する日本と違って、ミッタルは製鉄所だけではなく、鉄鉱石、炭鉱、発電所などを所有した鉄鋼会社を買収する。例えば、カザフスタンにある巨大な鉱物資源に恵まれた製鉄会社カルメト・スチールは、専用の炭鉱(15億トン)と鉄鉱山(17億トン)があり、更には巨大な高炉、コークス炉、各種圧延設備、とそれを動かす動力としての火力発電所などを備え持っていた。それまでミッタルは小規模製鋼所しか持っていなかったが、この巨大製鉄所を手に入れた結果、巨大高炉鉄鋼マンの仲間入りをすることが出来た⁵。

ミッタルは鉄屑を主原料とする「電炉工場」からM&Aによって、30年も経たずに世界一の製鉄業になった。この発展は19~20世紀にかけてイギリス、ドイツ、アメリカなどの先進国の鉄鋼業で発展してきた歴史とは全く異なる発展形態をたどっている。

3. ミッタルの出自

ミッタル・スチール会長の名前はラクシュミ・ミッタルで、CFO(最高財務責任者)を務めるのが子息のアディヤ・ミッタル氏である。ラクシュミ・ミッタルの父親はモハン・ミッタルといい、1940年代に鉄スクラップ業を創業した。モハン・ミッタルは若い時期にパキスタンのカラチでスクラップヤード業者としてスタートを切った。その後インドに移りカルカッタで伸鉄材を使って伸鉄丸棒を生産した。それで成功したモハン・ミッタル氏は、今度はビジャカパトナムで電炉一貫によ

る丸鋼生産を開始して財を成し、バンガロールなど2カ所に工場を建設した。棒鋼生産で鉄鋼業者となったモハン・ミッタル氏は、更に事業の拡大を目指したが、当時のインドでは設備投資の規制が厳しく具体化できなかった。

上昇志向の強いモハン・ミッタル氏はインドを去り、拡大の夢を抱いてインドネシア移った。そこでPT ইসパット・インドを1976年に設立。後にアメリカインランド・スチールを買収することになるイスパットのルーツである。スクラップ業者から伸鉄業、そして電炉一貫と成長していく過程は、戦後日本の鉄鋼産業の勃興期で見られた、創業鉄鋼業の動きと軌を一にする成長神話である。

モハン・ミッタル氏は、日系電炉メーカーの技術力に対する強い志向があった。現実には、日系電炉メーカーに技術の習得に向いたとの逸話も伝わっている。象徴的な話として、再びインドで設立した社名は「ニッポン・デンロ・イスパット」という社名になっている。技術力の高い日本ブランドが欲しかったのであろう。日本鉄鋼業に対する思い入れが窺がえると同時に技術に対する強い志向はこの時代に養成された可能性が高い。

そしてこの技術に対する信仰は、鉄源にDR I（直接還元鉄）設備を積極的に導入する路線を誘引した。当時のDR I導入は賭けに近い部分もあった。そして賭けに勝ったミッタルの成功体験とも言われている。技術力の向上は、コスト削減と生産性アップをもたらした。

伸鉄—電炉—高炉一貫製鉄所への飛躍は、1994年のカザフスタンで実現する。ソビエト崩壊後の混乱で経営不振に陥ったカルメットスチールを僅か1,100万ドルの現金で買収し、負債5,000万ドルの継承を条件に引き継いだ。年産能力650万トンの高炉一貫を一気に系列化し、買収後一年で黒字化する。黒字化への道

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011は要員削減と生産増がポイントとなっている。同時に現場へのインセンティブも配慮したといわれている。

カルメットスチールは魅力に溢れていた。専用の炭鉱（15億トン）と鉄鉱山（17億トン）を持ち、更に3基の巨大高炉、コークス炉、板用鋼片圧延機、熱・冷延機、電気錫メッキ、自動車用亜鉛メッキの各設備とそれらに動力を供給する火力発電所を所有していた⁶。この工場を手に入れば、巨大高炉への仲間入りが果たせるとミッタルは喜んだ。

カザフスタンでの鉄鋼メーカーの買収手法がその後も踏襲される。その方法とはロシア語のできるインド人経営陣を送り込み、買収時の支払い資金を極力圧縮し、同時に累損を継承する。そして短期間で一気に黒字にする方法である⁷。

4. 鉄鋼王への道のり

ミッタルが「鉄鋼王」への道を歩き始めたのは1976年からである。故郷のインドからインドネシアに本拠地を移してのことだった。インドネシアで鉄鋼業を起し、1989年から拡大路線に踏み出していく。カリブ海のトニダート・ドバコの政府系鉄鋼会社を買収して経営再編に成功した。これを皮切りに次から次へと企業買収を仕掛けて、規模の拡大を続ける。1992年にメキシコ、1994年にカナダ、1995年にドイツ、カザフスタン、1997年に再びドイツ（2件）、1998年米国、1999年にフランス、2001年アルジェリア、ルーマニア、2003年にチェコの旧国営企業などを買収して経営の建て直しは図っていく。2004年にはポーランド、ボスニア、ヘルツェゴビナ（2件）、ルーマニア（3件）、南アフリカ、2005年中国、米国、ウクライナ、2006年にルクセンブルク、2007年4月に鉄鉱石の鉱山を持つメキシコの鉄鋼大手の買収を完了。経営不振に陥った鉄鋼メーカーを買収して企業再編してい

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
投資、インセンティブと生産増。赤字経営は
僅かな時間で黒字化した。

東欧圏の赤字メーカーの再生は、資本主義
的な対応策導入で実現した。それにいち早く
気づいたミッタルの経営感覚が、成功の背景
にはある。

ミッタル・スチールはアルセロールとの統
合で、アルセロール・ミッタルとして運営さ
れれば、年間粗鋼は1億2,000万トに達する。
工場が立地する国々は関連会社まで含めると
30カ国を上回る。

ミッタルの経営姿勢は欧米風の合理的な
側面とアジア的、家父長的な風貌が同居して
いる。ミッタルのソフトな魅力もそこにある。
合併後のミッタル・スチールに対する一族の
支配権は、43%¹⁰と高く、完璧に掌握してい
る。ちなみに新日鐵の株主攻勢は、金融機関
と一般法人で54.3%、残りが個人、外国人、
自己株式（'09年3月末）¹¹となっている。

ミッタルの経営はひらめきと素早い対応
で成長してきたが、同グループの強みを削ぐ
懸念もある。アルセロールの統合のメリット
として巨大購買力を背景にした交渉力と自動
車用高級鋼板などの高級鋼部門の拡大と巨大
な生産量・販売力が武器になると指摘されて
いる。これまでの経営は効率的な生産で手離
れよく市場で売り切り資金を回収していくと
いう、電炉経営的な色彩が強い。旧ソ連圏か
ら買収した工場も汎用品が主体で、ノークレ
ームでの販売が主体と言われている。高級鋼
市場は、自動車・家電などの需要家からの要
望も高度であり、デリバリー管理も緻密であ
る。又、共同研究などのテーマも多い。そう
なると企業内に研究開発部門を取り込んでい
かないといけなくなる。高級鋼は高く売れる
が固定費、管理費、開発費も高い。手離れよ
く市場に供給し続ける汎用品は工場のコスト
が命であるが、高級鋼はその先の需要家まで
手を伸ばさないといけない。そして需要家は

く方法は、はじめにインド人の「特殊部隊」⁸
を派遣して経営陣を入れ替え、資金を投入す
る。そして滞った支払いを再開し取引先との
関係を正常化して、本業以外の売却や人員削
減を断行、こうした経営再建・企業改革のノ
ウハウを確立しているという⁹。

1990年代後半、欧州は崩壊したソ連圏の老
朽製鉄所からの安価な製鉄所と安い輸入鋼材
の波に晒され不況の嵐が襲っていた。設備調
整と西側諸国での国営化による困り込みで、
その救済策に洩れた工場の身売り話が続出し
ていた。そうした状況下イスパットグループ
は巧妙に買収を仕掛けた。

1997年のテッセン子会社買収に続き、1999
年にユジノール（当時）の子会社・ユニメタ
ルなど3社を買収。当時のユジノールは川崎
製鉄との関係が強く、全社的に薄板特化戦略
を強化していて、低付加価値の条鋼品はリス
トラの対象になっていた。ミッタル一族は、
このユジノールの子会社買収で、再び高い技
術と高級品市場に出会うことになる。アルセ
ロール買収の契機はこのときに芽生えたと思
われる。そして1998年のアメリカ、インラン
ドスチールの買収に走る。当時のインランド
は年間570万トの生産量で、日本の新日鐵は
ここからホットコイル100万トを購入し、IN
テック（冷延）、INコート（CG）で自動車
用鋼板を生産していた。この段階で、粗鋼は
2,000万トを超えた。この突然の買収劇は新日
鐵も知らなかった。買収金額は14億ドルと言
われていたが、実際に支払われたのは9億ド
ルである。残りは累損継承というおなじみの
方法である。このときにまだ5億ドル強の余
剰資金があり、余勢をかってナショナルスチ
ールの買収も打診している。

その後、旧ソ連圏の製鉄所民営化でも、ミ
ッタルグループが登場する。ルーマニア・ガ
ラチの買収、チェコのノバ、ポーランドのPHS
と続く。低い買収資金とその後の技術改善と

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
粗鋼生産 1 億 2,000 万トン、日本全体の粗鋼生産量に匹敵する。売上高 890 億ドル (10 兆 5,000 億円)、工場所在地 60 カ国以上、従業員 32 万人を超える超巨大企業を一族で経営する。

気まぐれでもある。ミッタルの汎用品での成功体験が、高級鋼の分野ではネックになる懸念もある。合併後は高級鋼生産にシフトし汎用品は減産する方向も視野に入れている。

そうしてミッタルの夢が実現するときが来た。ミッタルはアルセロールに 2006 年 5 月 18 日に株式公開買い付けを開始した。この案に対し、驚いたアルセロールは危機意識からか、旧ソ連のセバスタール (2007 年の粗鋼生産量、1,750 万トン) を買収する動きに出た。アルセロールはミッタルの買収提案を拒否し、ロシア鉄鋼大手のセバスタールとの合併を発表 (5 月 26 日) し買収を阻止した¹²。このときのアルセロールの時価総額は、5 月 25 日のパリの終値で 3 兆 1,200 億円相当であったが、セバスタールの買収で時価総額は 4 兆 3,200 億円に跳ね上がった¹³。

ハイテン材 (高張力鋼)¹⁴を生産できるアルセロールにとって汎用品主体のミッタルには技術的な魅力はない。アルセロールはミッタルの買収案に対して当初は直ちに反対を表明した。そして対抗策として他社を買収して総資産を拡大する方法を採用する為にロシアのセバスタールを買収した。コストは 1 兆 2,000 億円規模に達すると見られる。ところが 6 月 30 日に開催された、アルセロールの臨時株主総会で、ロシアのセバスタールとの合併案は否決された。総会出席株主の 96% がセバスタールとの合併に反対票を投じたためだった¹⁵。その結果、アルセロールはセバスタールとの合併撤回で 1 億 3 千ユーロの違約金をロシア側に支払うことになった¹⁶。こうして 1 億 2 千万トンの規模を誇る世界最大製鉄所が出現した。

5. ミッタルと新日鐵の攻防

インドの生家は牛小屋になっているというミッタルは現在、英国ロンドン市内の豪邸に住む。資産 320 億ドル (3 兆 8,000 億円)。

世界の自動車市場で鋼板を供給する夢を持つミッタルの狙いは新日鐵である。新日鐵の高い技術が評価された。技術の特許件数は新日鐵 1,038 件に対してミタルは 38 件で大差がある。だからこそミッタルの目標は明快である。新日鐵の技術を世界で使いたい。理由はこうだ。ミッタルとアルセロールとの合併前に新日鐵は欧州の名門アルセロールとの間に技術供与を行っている。だが、その対象は米国、中国、欧州にある新日鐵とアルセロールとの合弁会社などの 3 件だけである。現在のアルセロール・ミッタルの技術では、自動車業界の日系メーカーに高品質な技術単独で供給するのは困難である。

新日鐵の開発した亜鉛めっき鋼板はメッキ処理後に加熱することで成形性や溶接を容易にする技術で、自動車産業を顧客とする、他の鉄鋼メーカーにとってのどから手が出るほどほしい技術だ。ヨーロッパを代表とする自動車メーカーは溶融亜鉛メッキ (亜鉛: 100%) が主流だが、日本はプレス加工性を高める為、メッキ層に鉄分を拡散させ亜鉛-鉄

表-3 2007 年世界高炉メーカーの粗鋼生産

1	A・ミッタル	116.4
2	新日鐵	35.7
3	J F E	34.0
4	Posco	31.1
5	宝鋼	28.6
6	タタ製鉄	26.5
7	鞍山本溪	23.6
8	江蘇沙鋼	22.9
9	唐山	22.8
10	US スチール	21.5
	世界合計	1346.1

注: 単位: 100 万トン、「日刊産業新聞」2008.7.9。

合金（亜鉛：9～12%）をつくり皮膜する。新日鐵は自前の亜鉛メッキ鋼板を製造できる拠点は日本国内にしかない。従って海外の自動車メーカーへの輸送は費用がかさむので、安定的に販売しようと思えば、世界に拠点を持つアルセロール・ミッタルと組むのも悪くない。

アルセロール・ミッタルと新日鐵の提携交渉は2007年4月インドのデリーで秘かに行われ、その後の両者のトップ会談は東京と上海で行われた¹⁷。

世界第2位の新日鐵と第1位のアルセロール・ミッタルの両社は、今後、提携を拡大していく方向で交渉を進めていることがわかった。新日鐵の三村明夫社長とAM（アルセロール・ミッタル）社のラクシュミ・ミッタル最高責任者（CEO）は、7月中旬にも米国で会談合意を目指すとしている¹⁸。AM社とは「北米と欧州では事業を一緒にやっていくが、他の地域では競合している一言でいえば緊張感ある関係」とし、中国・インドの事業については「中国ではBNA（自動車用鋼板合弁）の生産能力が将来足りなくなるので増強を検討しており、近々決まるだろう。インドは橋頭堡として、タタ製鉄と何かできないか考えている」ことを明らかにし、神戸製鋼・住友金属との経営統合の可能性については「お互い最高益を出しているときに経営統合は基本的にできないし、独占禁止法上もできない」と株主総会で語った¹⁹。

新日鐵はAM社とは緊張感を保ったままの関係とはいえ、実際問題M&Aという事態を避けたいのが新日鐵の腹だろうから、AM社とは何らかの提携を模索する方が得策を考えていると思える。新聞報道²⁰によれば、自動車用鋼板技術についての新たな提携計画は、日本自動車メーカーが欧州に持つ工場向け鋼材については新日鐵がミッタルに、欧州自動車向けのアジア拠点向け鋼材では、ミッタル

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
が新日鐵に技術を供与する。そして他地域での技術供与については、案件ごとに協議する方向となる。又、北米や中国での自動車用鋼板の合弁事業は協力関係を継続し、需要に応じて拡張を検討するという。期間・技術・地域限定の連携でミッタルが納得するのか、2011年までのつかの間の休戦となる。だが、新日鐵の時価総額は5兆8,000億円に対してミッタルは11兆を上回る。買収は簡単ではないとはいえ、不可能ではない。攻めのミッタルに対して守りの新日鐵の姿勢を強く印象付けた。攻防戦はむしろこれからだろう。

世界の鉄鋼市場で合計約11%のシェア（表-3）を持つ2社（ミッタルと新日鐵）が、今後5年間技術協力関係が進展すれば、JFEやPOSCO、宝山製鉄等の他社も更に国際競争力をつけるために技術協力や業界再編が進むだろう。AM社の幹部は新日鐵と提携強化を図っても相手側を買収しないという条項は無いというから、まだまだ予断を許さない状況が続く。いずれにしろ2億トンの生産規模を持つ会社が数年の間にいくつかできるだろう²¹。

アルセロールとミッタルの買収劇を固唾をのんで見守っていた新日鐵の三村会長は「どれほどの大企業であっても、いったん買収者のターゲットになり、その渦中に巻き込まれると、産業資本ではなく金融資本のロジックによって怒涛のような荒波に呑み込まれてしまうということを、我々は体験した」²²と述懐し、そして、技術供与の休戦協定が切れる2011年、買収が現実的なものになりうるとの認識からか、本年2月早々に、新日鐵と住友金属工業は、2012年10月の経営統合に向けて検討を開始すると発表した²³。

6. 川上・川下への影響

年産1億2千万トンの粗鋼生産量は世界粗鋼生産量の10%を占める。巨大鉄鋼業の誕生のインパクトは鉄鉱石・石炭の山元、自動車

産業等の需要業界などに対する価格交渉力の
拡大といった形で波及するので資源争奪戦が
激しくなる。

各国、各社は山元と鉱石の長期安定的契約
を結ぶことによって少しでも安価な鉄鉱石や
石炭を供給する戦略をとっている。最近は大
手の鉱山のみならず、中小の鉱山と組み鉱山
開発をやっている。

鉄鉱石のサプライヤーは、1990年代から
2000年にかけての世界的な鉄鋼生産の低迷
期に合従連衡を繰り返し、現在では3グルー
プに集約されるなど価格交渉力を強めている。
商社や各鉄鋼メーカー、及び各国が資源投資
を加速する中で「大手高炉メーカーの対応も
含め海外鉱山への投資は、マイナーシェア
に留まるケースが一般的である。なぜなら日
本側が鉱山運営を主導するのは難しい。売買
契約にしても需給状況が急激に変化する中で、
確実な担保となるかは不透明だ。鉄鋼生産の
拡大による原料需給の逼迫が長引くと予想さ
れる中で、原料の安定確保での決定打は見つ
けにくいのが現状」なので、どれだけ原料の
安定確保が出来るのかは疑問である²⁴。

ミタルの狙いは粗鋼生産 1~2 億トン規
模の巨大企業を作ることで、リオドセなど圧
倒的な支配力を持つ鉄鉱石・山元会社に対し
て交渉力を増やすことが可能となり、また川下
の自動車メーカーとの交渉力を強めることに
あると推察できる。

事実、資源メジャーとの原料価格交渉では、
資源メジャーが巨大化するほどに原料価格交
渉は厳しさを増している。例えば、数年に一
度であった価格交渉は、年度ごとから四半期
ごとになり、相場上昇が短期的な収益に響き
やすくなった²⁵。一方、鉄鋼メーカーは川下
産業の自動車メーカーに何度も値上げを要求
し、年一回の価格交渉は、2010年度から半年
に一回の割合になり値上げがしやすくなって

II. 沈文栄の決断

1. 沈文栄との関わり

中国の文化大革命真っ只中、小さな農村で
コツコツ鉄工業を営み一代で中国の 10 指に
入る大富豪になった成功物語を知る人は意外
と少ない。沈文栄は、まったく自身を飾らな
い気さくな人である。私事で恐縮だが、沈文
栄とは、中国と日本で数回あっている。

現在の沙鋼製鉄所がある張家港市には
2005年に訪問した。街づくりはドイツを模倣
したというように、オレンジ色の屋根と白い
壁の建物が、運河沿いに建てられていた。当
時の沙鋼製鉄所の粗鋼生産量は年間 700 万ト
ンで、条鋼、線材、鉄筋棒鋼、厚板が生産の
主流であった。日本の高炉メーカーで言えば、
神戸製鋼所とほぼ同じ粗鋼生産量である。工
場の敷地は広く、ドイツから運んだという大
型高炉が 2 基建っていた。製鉄所の周囲には
鉄鉱石や石炭・コークスがヤードに置かれ、
スクラップヤードには大きな鉄の塊が山高く
積まれていた。係員に案内され、厚板工場を
見学した。工場内は労働者の数は少なく、設
備も充実していなかった。スラブが熱を持っ
たまま積まれていて、熱で接着してしまうの
ではないかと心配した。

沙鋼製鉄所のある、江蘇揚子江国際冶金工
業園は 2003 年に江蘇省人民政府の許可を受
け、建設された。上海からは長江の上流に位
置する。園区の北側は揚子江水深線に臨み、
南は沿岸高速道路と蘇虞張快速道路に接し、
数万トン級以上の埠頭が建設可能な沿岸線は
20 km あり、地理的に非常に優れている。長
江を船に乗って、製鉄所を見れば、河岸には
鉄鋼原料荷卸しの大きなアンローダーが何本
も建てられ、鉄鋼原料や製品の積み出しが可

能となっている。日本の高炉メーカーも沿岸立地が多く共通している。

園内には韓国 POSCO や暁星物産など、世界でも有名な冶金企業及び金属加工生産企業があり、年間生産量は製鋼 800 万トン、圧延材 600 万トン、ステンレス 36 万トン、熱亜鉛メッキ板 14 万トン及び非鉄金属製品 25 万トンが生産可能と係員が説明してくれた。

中国企業では沙鋼集団 (POSCO ステンレス会社を含む) を中心として、鉄・非鉄金属、レアメタルの精錬、加工業を主産業とし、鉄鋼補助材料と公共補助施設を有し、江蘇省では初めての千万トン級の鉄鋼生産基地である。

2. 沈文栄の出自

沈は揚子江河口の村で生まれた。父親は文栄が 10 歳代のころなくなった。両親は 4 人の息子と 2 人の娘を育てていた。沈文栄は次男である。残された母は子供 6 人を育てなければならぬ。沈文栄は母親を助けるために地元の綿織物工場で働いた。沈文栄は体格にめぐられているだけではなく、落ち着いた気質と鋭い知性の持ち主だったので、次に拡大予定のある工場の幹部に抜擢された²⁷。

こうして、沈文栄は 20 数年後に、200 億元の価値を持つ中国最大の民営鉄鋼集団の頭取になった²⁸ことは沈文栄自身が予想だにできなかったのではないかと。



(写真右が沈総裁)。著者撮影。

中国は 1950 年代末から 60 年代初めにかけて、「大躍進」、「人民公社化」運動が押し進められていた時期で、国民経済は不安定な

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011 状態が続いていた。鉄鋼生産についても、北戴河会議で「1958 年中に 1,070 万トンの粗鋼生産が決められ」²⁹、その目標達成に、土法高炉³⁰を作って鉄を生産する大衆運動が巻き起こっていた。だが、土法による生産した鉄は品質が悪く使い物にならなかった。

「大躍進」時代の中国粗鋼生産量は、1957 年が 535 万トン、58 年：800 万トン、59 年：1,387 万トン、60 年：1,866 万トン、61 年：870 万トン、62 年：667 万トン、65 年が 1,223 万トン³¹と非常にばらつきがある。政治の不安定がそのまま経済の不安定に繋がって粗鋼生産にも影響が出ている。

3. 農民から賃金労働者への転機

沈にとって小作農から工場への転職は現金収入が可能になることでもあり、昇進のチャンスが存在することだった。小作農から工場への転職は沈のキャリアでは最大の転換点になった。

この時期、不動産投資に不可欠な鉄鋼は文化革命後に厳しく統制され、国中が慢性的な鉄不足に悩まされていた。工場の拡張を命じられた沈は、地方の役人や仲間と相談して、目立たないように工場の裏に小さな製鋼所を建ててしまった³²。使用する原材料は工場近辺から鉄屑をかき集めて、炉に投入し鉄を溶かした。沈はこの「目立たず実行する」プロセスに魅せられ、次の事業展開もこの手法で事業を拡大している。そのころ人民公社は解体に向かい、零細個人事業主は新たな第一歩を踏み始めていた。郷鎮企業の創成期である。鉄鋼需要は東から南にかけての沿岸地域で伸びていた。沈が鉄のマーケット・リサーチした結果は、人民の要求は今より広い家に住むことだと、住宅の窓枠に的を絞ったことが成功のきっかけとなった。

4. 沈の賭け

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
ことを決定していた。その決定を受けて1978年には新中国誕生以来最大の国家プロジェクトである上海宝山製鉄所建設が新日鐵の技術指導をのみに着手されていた。その後の10年もたたないうちに沈個人の大きな夢は実現に向かって大きく羽ばたこうとしていた。

5. ドイツからの買い物

小型電気炉から75トンアーク炉へと設備拡張を図っていった沈が、次に考えたのが一貫製鉄所の所有であった。ミッタルも小規模鉄工所から、高炉の所有を企業買収という手法で実現していった。

ティッセングループ社のドルトムント製鉄所は第二次世界大戦前からドイツ最大の製鉄所だった。ドイツのティッセングループ社の成り立ちについて簡潔に述べると、ドイツの二大メーカーであったティッセンとグループが1997年に鉄鋼部門を経営統合して誕生した。西欧鉄鋼業統合の背景には、ソ連邦の解体によるコメコン市場の崩壊や、EU市場統合によって自由化が進展し国境を越えた新たな市場の拡大に鉄鋼産業の枠組みが大きく変動した時期であった。EU最大の鉄鋼生産国ドイツは、統一前の1988年の粗鋼生産量は4,916万トンであったが、東ドイツ鉄鋼業の混乱および停滞などで1993年の粗鋼生産量は3,763万トンまで落ち込んだ(88年比 \square 23.5%)。その後、東ドイツ鉄鋼業の再編が進み、99年の生産量は4,206万トンまで回復してきた。この生産量はEU生産量の27%を占めEU内では依然第一位の地位にある³⁵。

このドルトムントの製鉄所が立ち行かなくなるのは、世界的に鉄鋼市況が下がってきたときであった。生産効率のいい韓国のポスコが鉄鋼価格を下げ始めた時、非効率の製鉄所はついてゆけなかった。

そこに狙いを付けたのは沈であった。今度は高炉を手中に収めるというのである。電気

次に沈が考えたことは、更なる鉄鋼生産の拡張だった。炉の設備拡張が必要になったとき、イギリスで、年間25万トンの75トンのアーク炉が売りに出されていることを知った。沈は周りの反対を押し切って、無謀にも借金をしてこのアーク炉を購入する。このときの沈の腹のくくり方が、大胆である。もし、炉の購入で失敗したら、炉を博物館に飾ればいい。「私は博物館に雇ってもらって、入り口でチケットを売るよ」と³³。沈は失敗すれすれの大きな賭けに出て腹をくくった。そうしてビドストンの工場とアーク炉は買われ中国で3年がかりで組み立てられた。

中国に再び経済復興が訪れるのは鄧小平の「南巡講話」以降である。92年の早春に鄧小平は88歳の老体に鞭打って武漢、深圳、広州、珠海、上海などの南方の開放都市を訪問し、各地で経済の改革開放を訴えた。鄧小平の訴えすぎさま国中に広がり状況は一変した。経済開放を速める動きは、沿岸から地方へ追い上げ、続けさまに起きる好況の波に乗るには沙鋼製鉄所は絶好の位置にいた。沈はチケットを売る必要もなく、イギリスからの中古アーク炉は火を消すことはなかった。

この時期の中国粗鋼生産量は1960年に年産1,866万トンあり、日本の2,214万トンと、さほどの開きはなかったが、その後、日本が高度成長期を経て13年で1億1,900万トンに大きく飛躍していくのに対して、中国は13年経っても2,522万トンと低迷し続けていた。

その理由は中国では「文化大革命」という混乱の時期でもあり、政治闘争優先であった為に経済は停滞したままであった。沙鋼製鉄所のすぐ近くにある上海宝钢は、1976年の粗鋼生産量は年産376万トンであり、そのために必要な銑鉄は自社で生産することが出来ず、鞍山製鉄や本溪製鉄所などから調達しなければならぬ状態であった³⁴。中国は1972年に海外からの技術と設備をプラントで導入する

炉と違って高炉の設備は大きい。巨大設備を移動させただけで、実際高炉は稼動するのか、誰もが疑問に持つのは当然だろう。鉄鋼設備建設は莫大な費用がかかる。中古とはいえ、価格の問題よりも、実稼動が問題となる。電気炉と違って原料は鉄鉱石、石炭・コークや合金鉄を安定的に確保しなければならない。それに技術・技能者がいないと、原料の事前処理、高炉操業、製鋼、圧延といった長い工程を管理運営するのは困難である。

私は大きな疑問を持ちながら、沙鋼製鉄所を訪問したが、ティッセングループ社のドルトムント製鋼所の高炉、製鋼、圧延設備一式が移転し据え付けられていた。ただ、高炉は一基しか稼動していなかった。高炉のコントロールセンターにはドイツ人技士2名が作業をしていた。まだ、全面稼動の状態ではなかった。

装置産業といわれる鉄鋼設備を丸ごと移管することなど、日本では考えられない出来事やっていたのけた上で、実際稼動させていたことに驚いた。この事業こそ沈文栄の最大の事業ではなかったか。

6. 紅い資本家の誕生

これまで共産党は「労働者階級の前衛部隊」と位置付けられていたが、市場経済化で急速に力を付けてきた私営企業家や自営業者を取り込むために、江沢民が提唱した「三つの代表思想」（先進的な社会的生産力・先進的な文化・新しい社会階層）によって、沈文栄らの私営企業家を「最も広範な人民の根本利益」を代表する「新興階級」と位置づけ補強した。伝統的マルクス主義理論では搾取階級として「敵」の扱いされてきた私営企業家が一転して「味方」の扱いになった。そして、中国共産党第16回全国代表大会に代表として少なくとも6名の私営企業家が参加した。その中の一人に沈文栄（56才、総資産額12.8

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011 億元) の名前が入っている。国家経済貿易委員会によれば、個人・私営企業は納税額で全国工商税収の9.3%を占め、国民総生産(GDP)で全体の30%、東部沿海地区に限定すれば60%を占める存在になっている現在、この地位を保証せずして政治の安定は保障されないほどの大きな存在になった。さらにこの個人・私営企業は、国有企業などによりリストラされた下崗労働者³⁶の70%を受け入れて雇用吸収に大きく寄与している³⁷。こうして急成長した個人や私営企業家を今や中国経済の発展に不可欠な存在になってきたことを物語っている。

世界中の大富豪の資産状況を調べ、ランキングを公表しているアメリカ『フォーブス』誌は、2002年の中国富豪トップ37に沈文栄を選んでいる³⁸。又、『フォーブス』誌の中国地区の調査研究員だった、ルパート・フージワーフ(胡潤)氏が7年前に『フォーブス』から独立して中国版大富豪の『胡潤百富』を公表し今回で7回目を迎えている。「胡潤」によると、2003年は65位、2005年34位(32億元)、2006年82位(34億元)³⁹と現在でも100位以内に顔をだしている。

沈文栄は江蘇省張家港市党委員会副書記であり、同市政协協商會議主席という地方高級幹部から私営企業家になった典型的な下海⁴⁰である。

III. 課題と展望

1. 市場経済移行期⁴¹の企業発展形態の特異性

ミッタルと沈は、企業規模は違えども従来の常識を超えて短期間に鉄鋼業を拡大してきたことは共通している。総合技術のいる鉄鋼業はパソコンや家電のように部品の組み立て産業ではないので、工程間のすり合わせが必要であったので日本の強みとされていたが、

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
規制が緩慢な地域で急拡大成長してきた特異性が見られる。又、鉄鉱石や原料炭調達については、両者ともに設備投資や長期取引契約などはグローバルに展開している。

二つのモデルで異なる点は、ミッタルが製鉄所などの企業買収をグローバルに展開しているのに対して、沈は、現在のところアジア地域（韓国ポスコとの提携）や中国国内メーカーとの提携に留まっている。

2. 企業発展の異質性

日本でも電気炉メーカーが高炉建設を構想したことがあった。山崎豊子の小説『華麗なる一族』の舞台となった山陽特殊鋼は富士製鐵の系列に入ること拒否し高炉建設を構想したが、高炉メーカーの富士製鐵との軋轢を招き目標を達成することができなかった。富士製鐵から銑鉄供給を受けていた山陽特殊鋼は銑鉄を切られては生きていけないと高炉建設に邁進した。高炉建設には通産省の許可がある。それを達成するために政治家、官僚、銀行家にすさまじい接待攻勢をかけ、通産省の許可を得た。後は資金調達である。資金調達は、増資と借入金の二本立てをとり、その前提としての好業績を見せかけるために粉飾決算を行った。社長は商法・証券取引法、詐欺、業務上横領の罪状で起訴され、高炉建設の野望は潰えた。監査業務の強化を織り込んだ商法や会社更生法の大幅改正はこの事件がきっかけといわれている⁴⁴。このように日本では高炉一貫メーカーへの参入は障壁が高く、新参者に「経済体制」の壁は厚かった⁴⁵。

その点、法や規制が緩慢な中国や立ち行かなくなった東欧のかつての「社会主義国」では金さえあればいとも簡単に高炉メーカーへの参入が容易に進んでいるように思える。それまで存在していた諸制度の大半を破壊し、変革者の意思決定により、かなり強引に企業経営を推進している。それは計画経済から市

ミッタルと沈のモデルの前に戦略の変更が余儀なくされる可能性もでてきた。高級鋼材は別にして汎用鋼材（普通鋼材）については国際競争力を失ってくる可能性も高まってきた。

ミッタルの企業再生法は、最初にインド人の「特殊部隊」を派遣して経営陣を入れ替え、資金を投入する。そして滞った支払いを再開し取引先との関係を正常化して、本業以外の売却や人員削減を断行、こうして経営再建・企業改革のノウハウを確立してきた。又、時には買収時の支払い資金を圧縮し、同時に累損を継承する。そして短期間で一気に黒字にする方法である。技術については提携先を選択し積極的に提携していく。そうすれば短期間に汎用品生産レベルに追いついてくる。

沈による鉄鋼業発展の方法は中古とはいえ、ドイツ・ティッセングループ社のドルトムント製鉄所の高炉から圧延までの一式とイギリスのビドストン電気炉と異形棒鋼ラインを海外から移築し改造・再生して蘇らせる。鋼材の品質を上げるためには、オーストラリアの製鉄機械メーカーであるフェースト・アルピ社とスイスの ABB 社の自動制御システムを採用し⁴²、短期間に年間 700 万トンまで生産してきた、キャッチアップの速さに驚かされる。

沙鋼製鉄所発展のもう一つの特異性は所有形態にある。中屋信彦によれば、沙鋼製鉄所の近くにあるステンレス工場は韓国・浦項製鉄との合弁会社であり、沙鋼製鉄所の生産設備は工程ごとに複数の合弁企業によって分割所有されている。沙鋼製鉄所の経営実態は本社が統一して生産指令を行うが、法的所有は複数の合弁企業の連合体に過ぎない⁴³。

この二つのモデルに共通しているのは、企業買収と中古設備活用はどちらも時間と費用のかかる基礎研究と開発費が省略されている。それは、市場経済移行期における、法の未整備時期で、産業政策も定まっていなく、法や

場経済移行期における経営空白時に起こった「死亡経済」から「生きた経済」に転換する移行経済⁴⁶と見なしうる事が出来るのである。

中国の企業民営化の成り立ちは、もともと現在の企業家の殆どが国営企業の幹部であったり、経営者だったが、MBO(Management Buy Out)⁴⁷を通して一夜にして、国営企業を民営化した成上がり者が多かったが、沈の場合はそうではなかった。そして民営化になったものの、経営能力の欠如したトップを持った企業は、市場原理に勝てず市場から退場するケースもたびたび見られる。

「鉄本事件」は民営鉄鋼企業を目指したものであったが、マクロ経済調整の結果失敗したケースである。

「鉄本」は「江蘇省鉄本鋼鉄有限公司」の略称(本来の名前の由来は製鉄を本分として発展する)で経営者の載国芳は江蘇省常州市の民営企業家であった。載国芳は父親とともに屑鉄の回収を始めたが、さほど儲からず、くず鉄回収業より製鉄のほうが儲かるとして30トンの小型電気溶解炉を購入し、次第に大型高炉に買い換えていく。彼は赤字で閉鎖された蘇州、無錫、常州など5社の国有製鉄所の経営を請け負って傘下に治め、1996年に3億元の私営企業「鉄本」を設立した⁴⁸。そして2003年の鉄鋼生産量は100万トン、年間売り上げ25億元(375億円)までに成長した。2002年の時、載国芳は3年間で世界ランキング5位の、生産量200万トンの宝鋼(宝山製鉄所)を超えると遠大な計画を立てた。

鉄鋼業界の投資は2003年は前年比92.6%増、2004年第1四半期は前年同期比107.2%増という異常な伸びを続け、鉄を作れば造るほど売れるという活況だった。ところが中央政府は投資加熱を抑えようと、一定規模以上の建設プロジェクトは中央政府の許認可とした。しかし、地方政府は「上に政策あれば、

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
下に対策あり」で当該プロジェクトを細かく分割して、地方政府の認可によって建設を推進し、銀行も融資を加速させた。こうして鉄本幹部、地方政府幹部、銀行幹部が中央政府を出し抜こうとした⁴⁹。中央と地方の駆け引きの結果、地方が敗れてしまった。そうして、2004年4月、温家宝総理と前総理朱鎔基は常州に赴き鉄本問題を調査した。その結果、鉄本幹部、地方政府幹部、銀行幹部らは脱税容疑、党規違反、不正融資などで処分された。この事件は明らかにマクロ経済調整時における生贄として宣伝材料にされた感がある⁵⁰。

沈文栄も少し、時期が遅れていれば、「鉄本」事件のようになった可能性も否定できない。

3. キャッチアップ後の企業発展形態

両者の今後の課題としてはキャッチアップ後の鉄鋼技術蓄積をいかに築き上げるかであろう。鉄鋼業を投機の対象として売買を続ける限り技術の発展継承は望めないだろう。一時的に汎用品での国際競争力はついたとしても、高級鋼材への進出には大きなハードルがある。汎用品の場合は競合他社が多く競争も熾烈である為、効率的な生産で手離れよく市場で売りさばき資金を回収していくことは容易であろう。その場合何よりもコストが命である。ミタルの経営は日本でも見られるような電炉経営的な手法に近い。高級鋼市場への本格参入は基礎研究及び技術開発力の蓄積なしには困難であろう。高級鋼の生産は基礎研究や研究開発に金と時間がかかる。沈の沙鋼製鉄所の場合は中古高炉の解体・再生からのスタートであり、普通鋼の鉄筋類や厚板がメインの生産・販売鋼種となっており、今後高級鋼にシフトしていく為には製鉄・製鋼・圧延といった総合技術を独自に身につけていくことなしに製品開発力は生まれてこないのではないか。中国は世界最大の生産を誇りな

がら、土木建築用の鋼材や、一般造船用の鉄板など汎用品の生産にとどまっていた鉄鋼先進国との差は縮まらないであろう。現在、中国で独自技術（海外合弁生産除く）による自動車用の表面処理鋼板など高級鋼生産はできない。沙鋼製鉄は民営鉄鋼企業最大手で2005年には中国民営売上高100社中4位にランクされるほどに注目されている。

私は2007年6月に中国の民族系自動車メーカーを見学する機会を得た。自動車生産も日本のモノ作り生産体制が異なっていた。日本の場合大手メーカーはエンジン、トランスミッションを内製化し、新車開発の度に専用部品を開発するのが通例であり、垂直統合して部品から組み立てまでほとんど閉じられた形（系列取引）で完成車を作り上げられているのに対して、中国の場合は技術開発能力が弱く、全面開発能力がなく、既存のエンジンやボディに簡単に手を加え「開発」してきた。技術開発の能力が無いわけではなく、コピーのコストが余りにも安いと、作る製品によっては研究開発コストを回収できず「模倣品」に頼らざるを得ない状況にある。そして模倣の原型になっているモデル部品を納入している同じサプライヤーから、主要部品を安く購入して組み合わせる自動車を作る「寄せ集め型」生産となっている。そしてエンジン、トランスミッション、シャシー、内装品までどこからでも購入して作り上げる垂直分裂的⁵¹な製造形態になっている。つまり同一車種の同一品番を複数の企業に発注して安い方から買うのが一般的である。エンジンの取引も実にオープンに行われており、家電製品やパソコンの生産のようにモジュラー型垂直分裂の形で車作りが行われている。日本のように閉ざされたままの部品の取引と全く異なっている。そして、中国ではまだリバース・エンジニアリング（分解研究）をきちんとやっているところが少ないことと、ローコスト分野に

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
参入する結果、コストのかかる研究開発には力を入れられない実情があり、加えて経済発展のスピードが早くコピーまがい部品の寄せ集めで生産拡大を行い、うまく市場に送り出している。今回の参加者からは、中国はまだ日本企業のオリジナル・モデルをコピー・改造したモデルを大量生産し、低コストを武器に販売拡大しているという。要は「商品の性能における多少の差よりは、価格を重視する中国市場においては、基幹部品によって差別化されたわずかな差はそれほど重要ではない。中国市場でモノを売るためには、中国企業の「垂直分裂」が効果的な戦略になっている。」⁵²かつて日本もそうであったように模倣から始まるのは後発工業国の特徴でもあるので、中国のみを批判するのは的を得ていないような気がする。中国のモジュラー型垂直分裂は、単に世界的な潮流の影響を受けて生じたものではない。

それは、中国の伝統的な計画経済体制のなかにもそのルーツがあった。かつて中国の農村地域では農業機械化を推進するため、各地でトラクターに搭載するエンジンを自給することが奨励された。故障や修理の便を考えるとエンジンの設計を全国で統一し部品の「互換性」を確保することが望ましかった。技術のコピーは積極的な動機に裏付けられていたのだ。これも一つの、中国独自の企業発展の仕方ではないだろうか。

中国ではコツコツと一つの事業を地道に追求し発展させるのではなく、儲かるならばそこへ集中するやり方は他の産業にも共通する。

中国の政治体制は流動期でもあり、計画経済と市場経済の両側面を持っており日本との産業体制が異なっている。したがって中国での個々の産業の存立条件が異なっても当然であり、その国に応じた適切な産業構造の発展に収斂されてくると思われる。

IV. おわりに

日本鉄鋼産業の成長パターンは、基本的には国内需要が拡大する中で、設備投資を行い、最新の技術を取り入れ、たゆまぬコストダウンを図り国際競争力をつけてきた。そして、国内企業の大型合併はあっても、外国企業から投資ファンドを使っただけの買収を経験したことはなかった。ミッタルとアルセロールの買収をみつめた、新日鐵の三村社長（当時）は「最初のターゲットが新日鐵でなくてよかった」⁵³と驚きを隠せない。日本巨大企業の代表といえども、買収の対象になっている時代なのだ。

二人の鉄鋼王を通して見えてくるのは、国家の枠を外れて成長してきた、大胆な姿であった。日本の場合「鉄は国家なり」といわれてきたように、国内での発展が前提となっている。従って、技術の蓄積を重視し技術・技能の発展継承という古き伝統の価値観を見失うことなく成長してきた。ところが、ミッタルと沈文榮は海外企業の買収及び中古設備（高炉一式・電気炉）の買取りという新たな手法により、企業を発展させてきている。ミッタルは世界各地での企業運営に対して、沈文榮は、現在、中国国内に限定されている。双方の今後の課題としては、いかに高付価値鋼を生産していくかであろう。中国鉄鋼業は確かに量的には鉄鋼大国になった。だが、過剰生産設備、汎用品からの脱却、エネルギー効率のアップ、環境改善など多くの問題を抱えている。これらの問題を解決することなしに「鉄鋼強国」とはいえない。一方、ミッタルは今後とも企業買収という方法を繰り返すのか、予断は許されない。国際的に再編が進んでいる鉄鋼業は従来とは全く異なった形で現在も再編が進んでいる。この二つの発展パターンの前に、日本鉄鋼産業の成長戦略も変

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.4 (1) 2011
更を余儀なくされるであろう。内向きには敵対的買収にどう備えるか、又、国際的にはどのような戦略を取るのか、今後の課題は大きい。

脚注*

- ¹ 愛知大学国際中国学研究センター・客員研究員
- ² 中国国家発展改革委員会 2006 年鉄鋼産業成長の鈍化を予測「日刊市況通信」2006.3.9, 「日刊産業新聞」2006.2.27.
- ³ 中屋信彦著, 今井健一・丁可編[21], p.97.
- ⁴ 「日刊産業新聞」2006.5.2, 6.30.
- ⁵ ティム・ブーケイ&パイロン・ウジー（中島美重子, 田中健彦訳）[19], P.46.
- ⁶ ティム・ブーケイ&パイロン・ウジー（中島美重子, 田中健彦訳）[19], p.46.
- ⁷ 「日刊産業新聞」2006.07.04.05.
- ⁸ たとえば、アメリカがパキスタンに武器を提供していた 70～80 年代, ソ連はインドの同盟国だった。その時期多くのインド人はソ連で教育を受けていたので、言葉や考え方を理解していた（ティム・ブーケイ&パイロン・ウジー（中島美重子, 田中健彦訳）[19], P.47).
- ⁹ 「朝日新聞」2007.4.27.
- ¹⁰ ティム・ブーケイ&パイロン・ウジー（中島美重子, 田中健彦訳）[19], p.364.
- ¹¹ 岩崎日出俊[3], p.237.
- ¹² 「朝日新聞」2006.6.14.
- ¹³ 「日経産業新聞」2006.5.30.
- ¹⁴ ハイテン : High Tensile Strength Steel. 化学成分調整や熱処理, 結晶粒の微細化により, 普通鋼に比べ引張強さを持たせた高強度鋼材（新日本製鉄（株）編著『鉄と鋼がわかる本』日本実業出版社, 2004 年, p.99,124,132.
- ¹⁵ 「テックスレポート」2006.7.13.
- ¹⁶ 「朝日新聞」2006.6.26.

- 17 「朝日新聞」2007.4.27, 2007.6.3, NHKTV スペシャル「敵対的買収を防げ～新日鐵・トップの決断～」2007.5.7, 22時放映, 「日刊市況通信」2007.5.15・22.
- 18 「朝日新聞」2007.6.26.
- 19 「日刊産業新聞」2007.6.26.
- 20 「朝日新聞」2007.7.13.
- 21 「朝日新聞」, 「中日新聞」, 「日本経済産業新聞」2007.7.14, 「日刊工業新聞」2007.7.16, 「日刊産業新聞」2007.7.17.
- 22 岩崎日出俊[3], P.8.
- 23 『鉄鋼新聞』, 『日刊産業新聞』, 『朝日新聞』, 2011年2月4日.
- 24 一柳正紀『よくわかる鉄鋼業』日経文庫2006年, P.177.
- 25 『日本経済新聞』2011年6月29日.
- 26 『朝日新聞』2011年2月4日.
- 27 ジェームズ・キング(栗原百代訳)[12], P.34.
- 28 www.chinapictorial.com.cn.
- 29 尾形勇・岸本美緒編[6], p.440.
- 30 土法高炉とは小型で従来技術を使い, 大衆を動員して鉄鋼を生産(尾形勇・岸本美緒編[6], p.440).
- 31 星野芳郎[26], P.255.
- 32 ジェームズ・キング(栗原百代訳)[12], p34.
- 33 同[12], P.36.
- 34 陳錦華(杉本孝訳)[18], P.141.
- 35 児玉光弘「欧州鉄鋼業の動き」『Tekkohkai』2000.11.
- 36 下崗:(人員整理などのために)職場を離れた労働者. リストラされた労働者.
- 37 『人民日報』2002.12.2.
- 38 「東亜日報」2002.11.7.
- 39 ルパート・フージワフ(漆嶋稔訳)[30], P.375.
- 40 下海: 役人が民間人になる. 転職. 競争の激しい民間へ転ずる.
- 41 「移行経済」の定義として, 「何から何への移行なのか?」を提起しなければならず, 移行経済とマネジメントは, 内外的経済環境の変化に適応しながら, 何らかの形で発展してきた. そして変化しつつある経済が最終的に何処に行くのかは予見できないので, 「移行」という用語が使用されなければならず「移行」を出来るだけ注意深く定義しようと努めなければならないとする(Malcolm Warner 編著(加藤志津子監訳)[27], P.10).
- 42 中屋信彦は, 資本蓄積と設備拡張を繰り返す様子を詳細に述べている(中屋信彦著, 今井健一・丁可編[21], 第3章).
- 43 中屋信彦著, 今井健一・丁可編[21], P.100.
- 44 奥村宏・佐高信[5].
- 45 小嶋康生<戦後関西再見>「毎日新聞」1995.8.28.
- 46 何から何への移行なのか, 以前の状況から, 以後の状況への「移行」をできるだけ注意深く定義しようと努めなければならない(Malcolm Warner 編著(加藤志津子監訳)[27], P.11~12).
- 47 企業の経営者が銀行からの融資で自社株を取得し, オーナーになる「Managing Buy Out」は民営化の手段として中国で広く行われている方法である. こうして中国では国有企業が一夜にして民営企業に変わった. 清水美和[15], PP.100~102.
- 48 清水美和[15], P.77.
- 49 東一眞[1], P.191.
- 50 張志雄・高田勝己[17], P.120.
- 51 「垂直統合」の反対. 日本の場合川上から川下まで, 全てを自社ないしは系列で行う垂直統合と性質を異にする. 近年の中国では, 従来一つの企業の中で統合的に行われていた複数の工程や機能が, 産業の川上—川下の境目に沿って垂直的に分裂し, 複数の企業によって担われるようになっている. 要は簡単に製

造できる素材や部品などの最終組み立てと販売は中国メーカーが行うが、難易度の高い製品などについては外資系企業から調達するという技術要素のすみわけを「垂直分裂」と名付けている(丸川知雄[28], 2007年)。

⁵² 伊佐進一[2], P.166.

⁵³ NHK スペシャル取材班[4], p74.

*参考文献

- [1]東一眞『中国の不思議な資本主義』中公新書ラクレ, 2007年.
- [2]伊佐進一『「科学技術大国」中国の真実』講談社, 2010年.
- [3]岩崎日出俊『M&A 新世紀』KK ベストセラーズ, 2009年.
- [4]NHK スペシャル取材班『新日鉄 vs ミタル』ダイヤモンド社, 2007年.
- [5]奥村宏・佐高信『企業事件史』社会思想社, 1992年.
- [6]尾形勇・岸本美緒編『中国史』山川出版社, 1998年.
- [7]尾崎春生『中国の強国戦略』日本経済出版社, 2007年.
- [8]慶應ビジネススクール許斐義信研究室『構造改革成功の秘訣—世界最強企業は何を決断したのか—』NHK 出版社, 2002年.
- [9]小島眞『タタ財閥』東洋経済新報社, 2008年.
- [10]佐藤創編『アジア諸国の鉄鋼業』アジア経済研究所, 2008年.
- [11]酒井明司『資源大国ロシアの実像』東洋書店, 2008年.
- [12]ジェームズ・キング(栗原百代訳)『中国が世界をメチャクチャにする』草思社, 2006年.
- (原典(中国語)楊石林・陳黎明・楊智強『跨世紀的超越—沈文榮与沙鋼の奇迹』冶金工業出版社, 2004年)。

- [13]シープレス/編著『中国の鉄鋼産業 2006 生産・輸出入・設備と主要 220 社の動向』, C—Press Inc, 2006年.
- [14]柴田明夫『資源争奪戦』かんき出版, 2010年.
- [15]清水美和『中国「新富人」支配』講談社, 2004年.
- [16]W. T. ホーガン(松田常美訳)『中国鉄鋼業—現状とその潜在力—』日鉄技術情報センター, 2000年.
- [17]張志雄・高田勝己『中国株式市場の真実』ダイヤモンド社, 2007年.
- [18]陳錦華著(杉本孝訳)『国事憶述』(財)日中経済協会, 2007年.
- [19]ティム・ブーケイ・バイロン・ウジー(中島美重子, 田中健彦訳)『インドの鉄人』産経新聞出版, 2010年.
- [20]十名直喜「国際的再編下の日本型鉄鋼産業システム」『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』38(1), 17~39, 2001.
- [21]中屋信彦著, 今井健一・丁可編『中国 高度化の潮流—産業と企業の変革』調査研究報告書, アジア経済研究所, 2007年.
- [22]日本経済新聞社編著『日中逆転』日本経済新聞社, 2010年.
- [23]納富義宝「国際的再編下における中国鉄鋼産業の台頭(上)」『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』42(1), 135~163, 2005.
- [24]納富義宝「国際的再編下における中国鉄鋼産業の台頭(下)」『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』42(2), 139~164, 2005年.
- [25]藤本隆宏『ものづくり経営学』光文社新書, 2007年.
- [26]星野芳郎『技術と政治—日中技術の近代化』日本評論社, 1993年.
- [27]Malcolm Warner 編著(加藤志津子監訳)『市場経済移行諸国の企業経営—ベルリンの壁から万里の長城まで—』昭和堂, 2007年.

- [28]丸川知雄『現代中国の産業 一勃興する中国企業の強さと脆さ一』中公新書, 2007年.
- [29]利博友・E. D. ラムステッター・O. モヴシユック編『東アジアにおける鉄鋼産業の構造変化』創文社, 2007年.
- [30]ルパート・フージワーフ (漆嶋稔訳)『中国の赤い富豪』日経BP社, 2006年.