

2003年 日本再



三井物産(株)社長
うつだ 松瑩氏



三菱商事(株)社長
佐々木 幹夫氏



新日本製鉄(株)社長
千速 晃

今、企業

市場主義の脆さを露呈した 昨年1年

木原 明けましておめでとうございます。

昨年は、2001年9月の同時多発テロに端を発した、政治・宗教・民族などのさまざまな対立がありました。またイラクの大量破壊兵器の査察や、北朝鮮との国交正常化交渉など、非常に厳しい国際情勢の中で、日本のみならず、アメリカをはじめ世界経済が減速した1年でもありました。さらには、市場主義の限界が顕在化し、コーポレートガバナンスの問題が提起された年でもあったと思います。まず、昨年をどのように受け止めているか、佐々木社長からお聞かせください。

佐々木 一昨年の同時多発テロやITバブルの崩壊は、我々の価値観を根本から揺るがす大事件でした。昨年は、そのような大きなインパクトはなかったものの、世界各地・各産業では、引き続き、現在の社会体制に影響を及ぼすさまざまな事件が起こり、その対応に追われた1年だったと言えます。すなわち、2001年の地殻変動により、アメリカ一局集中の政治・経済的枠組が見直され、2002

年は欧州各国やロシアなどによる新たな国際社会の枠組を模索する動きや、エンロン問題に端を発する企業倫理の問題などが、その余震として起こったと言えます。一方、アメリカが「テロとの戦い」を楯に自己主張を続けていることで、その行動に世界の関心が集まった1年でした。また、WTO(世界貿易機関)に加盟した中国が目覚しく台頭し、政治・経済的に大きくその存在感を示した年でもありました。このように、国際情勢がダイナミックに動く一方で、日本では不良債権処理や景気対策等、国内問題の処理に追われ、政治・経済両面で、外に向けてリーダーシップを発揮する機会を失っています。他方、日本企業の中でも、積極的な海外進出や、コスト削減等による不断の経営努力の成果によって、V字回復を遂げた企業、さらには好業績を維持する企業も見られます。昨年は、政官民のベクトルが1つの力とならず、非常にストレスが溜まった1年とも言えるのではないのでしょうか。

槍田 私の印象は、“日本だけが取り残された”というものです。世界的にも経済成長は確かに鈍化していますが、その中で特に日本経済だけが離れ小島のような状態に置かれているのではないのでしょうか。もう一つはデリ

活性化の正念場

一昨年アメリカにおける同時多発テロの影響が広がり、世界の政治・経済に暗い陰を落とした2002年。アメリカを中心とした市場主義の脆さが露呈する一方、日本経済は、構造改革と景気回復といった課題を抱えたまま、依然として閉塞感に覆われている。

2003年は、日本経済が真の再活性化を実現できるか否かの正念場の年である。今年の座談会では、日本経済の再活性化に向けて、企業が挑戦すべき課題を中心に話し合っていた。



は何に挑戦すべきか

ケートな問題ですが、アメリカのユニラテラリズム(注釈)が底流で大変強まっていることです。今後、情勢がどのように推移するのかわかりませんが、イラクに向けて、自己防衛策としての先制攻撃で戦争を仕掛けてもいい、といった理論がアメリカの中で通ってしまうと、歴史的な姿勢転換となるでしょう。

千速 私は2001年を迎えるとき、21世紀の最大の課題は民族抗争と宗教対立の問題ではないかと思ったのですが、何とその年の9月11日に大事件が起きました。2002年は、その影響があまりにも大きく世界中に広がり非常に混乱した1年であったと思います。

そういう中で、やはり市場主義が持つ脆さがあると感じています。アダム・スミスが「神の見えざる手」と言ったように、かつて資本主義の背景には宗教的な倫理観がありましたが、現在の市場主義ではそれがなくなってしまったのではないかと思います。そこで、さまざまな脆さが出てきて国際的な混乱の種になってきています。2003年は、それをいかに良い方向に変えていけるのかが一番の課題だと考えています。



(注釈) ユニラテラリズム unilateralism

「一國主義」、「単独行動主義」、「一方的外交」と翻訳されており、米国の国益を追求するブッシュ政権の外交・安全保障政策を形容する用語として一般に知られるようになった。マルチラテラリズム (multilateralism) は、多国間で協調する、多国間主義、多角的交渉主義。

日本の活力を取り戻す 重要な局面

木原 それでは企業として2003年はどのような事業戦略を持ち、何に挑戦していくかといった抱負をお話いただけますか。

槍田 昨今、ビジネスの世界では、不良債権問題をはじめとする金融論ばかりがクローズアップされる状態ですが、2003年は産業論を積極的に語る年であってほしいと思います。確かに、デフレからの脱却と不良債権のスピーディな処理のどちらが先かといった議論はありますが、不良債権処理を巡る金融の話は十二分にされ尽くしたので、これから先は産業再生や内需拡大という課題により多くの時間とエネルギーを費やし、局面が変わっていくものと期待しています。

佐々木 同感です。小泉内閣が掲げた「構造改革なくして成長なし」をキーワードに、負の部分の処理には多くの時間が費やされていますが、処理した後にはどのような新しい展開があるのかについては十分議論されていません。政府もようやく産業再生機構の設置、税制改革、中小企業活性化策など、産業に目を向けた施策を打ち出し、不良債権の処理問題と国内の需要喚起策をパッケージにした前向きな議論が出始めています。これを後退させないよう、民間としてもさまざまな機会を通じて働きかけていく必要があります。この動きが前進すれば、今年の後半に向けて回復の兆が見えてくるのではないかと期待しています。



(共同通信社提供)

千速 日本経済が成長していく上で、規制撤廃や構造改革の実行は不可欠です。しかし、構造改革と同時に景気回復も同時並行で進めなくてはなりません。日本経済はまだ十分にGDPで2%くらいの潜在成長力を持っていますから、今後も成長していくために、景気振興策を並行して打ち出していく必要があります。

槍田 金融庁による銀行資産の洗い直しによって、まだ半年あるいは9ヵ月ぐらいの間は負の部分の処理が続くと考えられます。企業の立場としては、デフレから早く脱却したいところです。マクロで見れば、企業の設備投資が縮小していくという現象が起こっていること自体おかしなことですから、思い切って株と土地の値段を上げていくというような、明確で単純な目標を掲げて、そのための施策をスピード感をもってどんどん打ち出すようなメリハリがいます。

千速 本来、信用を創造すべき銀行が信用のスパイラルダウンを起こしています。世界の中でも日本だけがそうした縮小傾向を見せていることが問題であり、これをスパイラルアップさせ経済を活性化させる方向に持っていかなければなりませんね。

槍田 いまは銀行だけでなく、政治、企業、メディアなど日本中のあらゆるセクターが信用を失っているような気がします。

佐々木 経済再活性化のためのインフラづくりは、政府が主導するべきものですが、実際に行動を起こすのは企業であり、個人です。重要なことは、業界・企業・個人いずれの立場でも、外部環境だけを言い訳にせず、主体性を持って自ら行動することではないでしょうか。デフレ対策についても、多くの識者がさまざまな提言をしていますが、結局は言ったことを確実に実行に移すことこそが、信用を取り戻す近道ではないでしょうか。経済の構造改革についても、優先順位をつけて着実に実行していくことが必要です。例えば、比較的短期間に効果が得られると思われる税制改革などは、是非スピード感を持って進めてほしいと思います。

優れた技術を活かし、 新たなビジネスモデルを

木原 昨年の座談会では、日本が活力を取り戻して再生を図っていくために、日本のコア・コンピタンスである技術開発力とそれに裏打ちされたモノづくりを強化していくといったお話が出ましたが、2003年を迎えたいま、

改めてどのように思われますか。

千速 日本はコアになる優れた技術を数多く持っています。その技術力を切り札にできるような国家の政策が重要です。さまざまな既存技術はもちろんのこと、ナノテクノロジー、遺伝子工学あるいはロボット工学といった新しい技術を総合して、新たな技術体系を積極的に作っていく必要があります。そして、それぞれの地域で特色のある発展を図っていくという視点を持つべきだと思います。

佐々木 日本が持つ基礎研究から商品化までを含めた技術力に対しては、諸外国の期待も高いと思います。特に中国とのコスト競争に直面するASEAN諸国は、生産性向上につながる技術や製造ノウハウに加えて、さらに付加価値をつける付随サービスもパッケージで技術移転してほしいとの要望が高まっています。

日本も、科学技術創造立国を目指して、今後、ライフサイエンス、IT、環境、ナノテク・材料といった重点4分野の研究開発に、数千億円単位の予算をつける予定です。ぜひ産学官の連携の中で、新たな技術の研究開発・実用化が進むことを願っています。

千速 昨年、小柴昌俊さん、田中耕一さんと2人の日本人がノーベル賞を受賞するという大変面白い話題がありました。スウェーデンに行かれる際の空港の記者会見で、田中さんが「いつ役に立つかわからない技術を育ててくれた方がいた。ノーベル賞になるような技術は、そういうことから始まるという事実を伝えたい」というようなことを言われました。日本も毎年のようにノーベル賞が取れるぐらい、技術開発を大事にする国にならないとい

けないと思います。

槍田 アメリカの研究者が最近よく指摘していますが、基礎研究までも中国に移転しているという傾向があります。また、アメリカの技術系大学院では、中国やインドからの留学生が数多く学んでおり、中国の企業はそうした研究者を良い待遇で呼び戻し優れた研究環境をどんどんつくっているため、一部アメリカでも警告を発している人がいます。この動きがさらに進めば、日本の基礎的な研究分野での優位性さえも、すぐに追いつかれるかもしれないという危機感を持っています。

今後、日本の優れた応用化技術、つまりモノをつくったり、システムを構築できる強みをさらに伸ばしていくと同時に、基礎研究のインフラを強化していくことが大切です。

佐々木 これは日本でも報道されましたが、昨年シンガポールに出張した際、日本の国立大学を退官された先生が10名近いスタッフ共々、同国のバイオ研究所に移籍されたことが大きな話題になっていました。槍田社長のご懸念の通り、技術を生み出す人間の「知恵」で勝負しようとしている日本にとって、人材・頭脳の流出は大きな問題です。研究から得られる成果物は、研究結果のみならず、研究過程における派生技術の発見や、産学官の間での相乗効果などもあります。研究者の国外流出は、これらの機会損失を生じることで、広い意味での技術開発力の低下につながります。これは、日本の大学や研究所のシステム・制度を変えれば改善される問題ではなく、「モノづくり」の価値観そのものを、社会全体で再評価・見直しをすることが必要だと思います。



ノーベル賞のメダルを手にする小柴昌俊さん(左)と田中耕一さん。(共同通信社提供)



三菱商事(株)社長
佐々木 幹夫氏

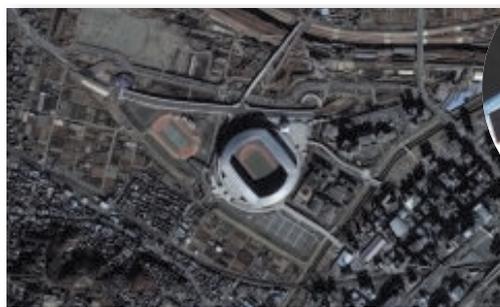
技術を生み出す人間の「知恵」で勝負しようとしている日本にとって、「モノづくり」の価値観そのものを、社会全体で再評価・見直す必要があると思います。

榎田 当社では、今後の巨大技術と言われるバイオテクノロジー、ナノテクノロジーの分野に取り組んでおり、例えば、バイオの一環として乳ガンの遺伝子を調べています。この研究では、先ほどお話に出たノーベル賞の田中耕一さんが発明された蛋白分解機械が使われています。乳ガンになった人のDNAデータを集積し、将来的に乳ガンになりやすい体質などを科学的に見極めて遺伝子治療ができるような研究を推進しています。

また、従来、商社は海外から技術を導入したり、逆に国内から海外に供与するといった、いわゆる“技術落差”で仕事をしてきた傾向がありました。しかし最近では、当社も三菱商事さんもベンチャーの育成を含めて、開発の当事者となって技術を生んで育ててビジネスにしようという姿勢で取り組んでいます。

佐々木 おっしゃる通りです。当社の、新技術・新素材開発部隊のスローガンは「新技術・知的財産権の事業化による価値創造」です。今や、一つの優れた技術や専門性だけで事業化に至ることは難しく、さまざまな要素を組み合わせ初めてそれが可能になります。我々は全社の総合力として、事業のさまざまなプロセスを提案・構築するノウハウをベースに、新技術や素材、あるいは知的財産権の事業化を一つのコア戦略としています。この1・2年で、いくつかが事業化に結びつくと期待していますが、今後もこうした取り組みをさらに強化し、「新しい産業の創造」に一役買いたいと思っています。

木原 日本の技術開発力をいかに前向きに活かすかという点で、個別の技術を核にしながらも、技術の総合化あるいはサービスも付加した総合的なビジネスモデルを創造していくことが重要です。



横浜国際総合競技場(2002サッカーワールドカップ決勝戦開催地)



東京・お台場

高解像度衛星「イコノス」

三菱商事は、子会社「日本スペースイメージング」を通じ、最新の撮影技術を用いた高解像度衛星「イコノス」が撮影する地表画像データの提供サービスを行っている。イコノス画像データは、1m四方まで識別できる解像度を持ち、森林・河川管理、都市計画、環境保全、地図作成等、さまざまな分野で利用されている。

アジアにおける 日本の確固たるプレゼンスを

木原 一方、アジア経済は、現在も非常に大きな潜在的な成長力を持ち続けており、今後、日本の各企業にとっても、ASEAN、中国、韓国といったアジア地域との関わりがさらに重要になってきます。アジアとどう連携していくべきだとお考えでしょうか。

佐々木 中国の急速な台頭が、ASEAN諸国に大きな影響を与えています。昨年9月、現地に出張した際、各国の官民リーダーとの話題の中心は中国への対応でした。彼らは中国を巨竜に例え、その成長を脅威としてではなく、むしろ好機としてとらえ直すことで共に発展しようとしており、そのためには日本との連携による適切な対応が必要だと感じています。

日本企業の動きには、国内から中国への生産拠点の移転と、ASEAN諸国にある拠点の中国への移転という二つのケースがあり、ASEAN諸国は後者の動きを懸念しています。5億人の市場であるASEAN諸国の成長は、日本のみならず中国にも米国にとっても重要です。日本は、一足先に経済発展を遂げたアジアの一員として、アジア全体を見渡す視点で指導的役割を果たしていくべきです。

槍田 当社では、「グレーター・チャイナ」という捉え方の中で、中国とASEAN諸国を最重要戦略地域と位置づけて社内体制を整備しました。従来商社の場合は日本にある本社がセンターで、ASEAN諸国と日本、中国と日本という仕事の流れが多かったのです。しかし、いま中国とASEANという、海外対海外のさまざまなビジネスが出て



三井物産(株)社長
槍田 松瑩氏

商社としてベンチャーの育成などを積極的に手がけ、開発の当事者として技術を生み育て、ビジネスに結びつけたいと思います。



バイオテクノロジービジネス：ガン関連遺伝子研究

三井物産は、シンガポール国立ガンセンターとともに、2001年3月にAgenica Research社を設立、2002年6月に島津製作所の資本参画を得て、現在アジア人を対象としたガン関連遺伝子・タンパク情報の解析を行っている。

きており、その変化に迅速に対応しようというものです。

もう一つは、ご承知の通り、中国が従来の「ファクトリー・チャイナ」から、完全に「マーケット・チャイナ」となっています。現在、約3億人の購買力があると言われる巨大市場としての勢いがあるので、今後さらに中国のマーケットに対するアプローチを積極的に展開していく予定です。

現在中国において当社は新日鉄さんと共に電炉事業「南通宝鋼新日製鋼有限公司」を行っていますが、ここでも市場としての中国を意識した経営が大事になってきます。

佐々木 中国の発展、特に市場としての成長ぶりには目を見張るものがあります。私が初めて上海の浦東地域開発の話聞いてから約10年たちますが、この発展はここ数年でいきなり達成されたものではなく、この10年間にそれなりの政策が打たれた結果であるということは、もう一度思い起こすべきでしょう。ここ数年の浦東地域の変化を見た人は、一夜にして更地にマンハッタンが出現したような印象を受けるかも知れませんが、この変貌のタネは10年前から蒔かれていたということです。中国マーケット開拓のポイントは、10年先の姿をどれくらい現実的に思い描けるか、そしてそれを共有し、同じ目標に向かって共に歩める良い現地パートナーをいかに見つけるかということではないかと思えます。

千速 世界的に見ると、グローバル化とブロック化が同時並行で進行していると思います。EUは今後さらに東欧も入れた大きな経済圏をつくらうとしていますし、北米はNAFTA（北米自由貿易協定）、南米もMERCOSUR（南米南部共同市場）というように、それぞれ一つのマーケット圏をつくらうという動きになっています。日本

としては、やはり韓国、中国、台湾といった東アジアと、新たな協力関係をつくる必要があります。それをASEAN諸国、さらに豪州、ニュージーランドまでを入れた「パンパシフィック（ASEAN+オセアニア）」の一つの共同圏にまで広げていくというのが、今後考えていく方向ではないかと思っています。

佐々木 同感です。先程も申し上げた通り、アジアの中に生きる日本としては、パンパシフィック全体の安定が保てるバランスということ、常に考える必要があると思います。AFTAなどの制度によるものにとどまらず、パンパシフィック諸国は、実際の経済活動を通じて相互依存度を高めていますし、日本はその流れを促進する役割を担うべく、自分自身も変わっていく必要があると思います。

槍田 本来は、日本がそうした面でリーダーシップを発揮すべきですね。そうしなければ比重が中国にどんどん移ってしまうでしょう。ですから早いタイミングで意図的に手を打つべきであり、そのためには国策が必要です。明確な国の方針があれば、企業もその施策にのっとった、利を追うだけではない幅広い展開が可能になります。

これからの コーポレートガバナンス

木原 現在、環境対応を含めてコーポレートガバナンス、コンプライアンスの問題が提起されています。総括として、これらの問題に対するご意見をお聞かせください。

槍田 コーポレートガバナンスは大変大きな問題です。



この10年、著しい発展を遂げている中国・上海の浦東地区。中国ビジネスへの展開は常に10年先を見て取り組む必要がある。
(共同通信社提供)



南通宝鋼新日製鋼有限公司（電炉/棒鋼一貫設備による棒鋼の製造・販売）
新日鉄、三井物産、上海宝钢集团公司、南通市投資管理中心の合弁会社（1994年設立）

完璧と思われたアメリカの資本主義体制が、実はトータルシステムとしては失敗であったことが明らかになりました。しかしアメリカが素晴らしいのは、正しいかどうかは別にして、法改正をスピーディに実施して厳しく対応しようとしている点です。日本の場合は、日本経団連が言っているように、アメリカのSEC（証券取引委員会）的なものが必要になるように思います。現在日本では公認会計士と税務調査だけでチェックされていますが、それだけでは十分ではないと考えています。

佐々木 従来、企業のステークホルダーと言えば、銀行をはじめとする金融機関、顧客、従業員、そして株主であるとされてきました。しかし、ここ数年で、一般消費者を含む市場、あるいはNPO・NGO、メディアなどを含めて、社会そのものがステークホルダーであるという認識が高まりつつあります。企業が社会的存在であるということは、言うまでもないことですが、今、その原点に立ち返って、企業の社会的責任について考える必要があると思います。さらに言えば、企業が存在するのがこの「地球」であることを深く認識し、地球、つまり環境との共生と言う視点も常に持ち続けなくてはなりません。

このような社会的存在である企業が、その活動と成果をできるだけ分かりやすく説明し、企業の「透明度」を高めて行くことが、企業に求められる「アカウンタビリティ（説明責任）」です。そして、この責任を追求していくことが、企業のコーポレートガバナンスにつながっていくと思います。

千速 本当に同感です。今まで鉄鋼業である当社はどうもBtoB、ビジネス対ビジネスになりがちでしたが、これからはBtoC（コンシューマー）さらにはBtoS（ソサエティー）、つまり人類社会にもっと貢献するように



新日本製鉄(株)社長
千速 晃

当社は長年にわたり熱心に環境技術を開発し蓄積してきました。今後は「社会のために」という意識をさらに強く持たなければならないと思います。



エコプロダクツ展2002(12月5日~7日開催)

新日鉄は「コークス炉による廃プラスチック再資源化プロジェクト」等を展示し、子供たちに企業の環境への取り組みを理解してもらう体験学習企画に参画した。



していかないと、新しい時代の中で社会と共生できないと思っています。その意味で、環境問題は全人類の問題であり、特にメーカーの場合は、全力を挙げて取り組んでいかなければなりません。商社は我々よりずっと早くからそういう活動をされていたと思いますし、当社も環境技術の開発に熱心に取り組んできたつもりですが、今後は「社会のために」といった意識をさらに強く持たなければならぬと思います。

当社でも説明責任の一環として環境報告書を発刊していますが、年々、社会に向けたメッセージを豊富にして開示情報を充実させています。今後さらに、当社の環境に対する努力を社会に向けてわかりやすく説明していきたいと思っています。

槍田 企業経営ですから、環境問題に関わる経費について、例えば株主や社員にもよく理解してもらう必要があります。企業として、環境部門にきちっと資源配分をしていくことが当然であるという理解が広まってほしいと思います。偏見かもしれませんが、日本ではそういった「公」や「社会」といったものに対する意識がまだ少し足りないような気がします。企業はもちろんのこと、日本人一人ひとりが個として、もう少し認識していくところから進めないと定着しにくいでしょう。

優れた環境技術で 国際貢献・社会貢献を

佐々木 当社は、1973年に社会環境室、90年に地球環境室を設置し、92年ブラジルで開催された国連環境開

発会議（地球サミット）に、当時の社長が世界の経済人50名の1人として提言を行うなど、民間企業としては、早い時期から地球や環境との共生を追求してきました。

「地球環境に配慮しない企業は存続しえない」ということが、当社「環境憲章」の基本理念にうたわれていますが、地球環境にどれだけ配慮し、また取り組んでいるかということが、今後ますます、企業価値を高めていく一つの重要な要素になっていくと思います。その点で、新日鉄さんは、環境負荷を低減するための豊富な技術力をお持ちですので、それを新たな事業展開に結び付ければ、大変な力を発揮されるのではないのでしょうか。

千速 これまで、当社は循環型社会の構築に向けた積極的な技術開発を推進し、製鉄プロセスで発生する副産物のリサイクルだけでなく、廃プラスチックや廃タイヤのように社会や他産業で発生する副産物の資源化にも取り組み、静脈産業で活かすことができる多彩な技術・ノウハウを蓄積してきました。今それがビジネスとしても育っていくステージになってきたと期待しています。また、中国においては、鉄鋼製造に関わる省エネルギー・環境技術協力を通して、地球温暖化対策をはじめとするさまざまな支援、サポートを実施してきました。

最近では、中国でスチールハウス（ニッテツスーパーフレーム工法）事業を、北新建材（集団）有限公司とのジョイントベンチャーで行っています。これも発端は環境問題でした。長年材木を伐採してきたために、黄河の断流が年々深刻化しているそうです。低層住宅



温室効果ガス排出量取引事業：米国ナットソース社取引風景

三菱商事は、温室効果ガスの排出削減クレジット取引に参入するため、米国ナットソース社・東京短資(株)他11社と共にナットソース・ジャパン(株)を設立、将来的な排出権取引市場形成に向けた取り組みを開始した。



植林プロジェクト：豪州ユーカリ植林の風景

三井物産は、日本製紙とともに豪州で8つの植林プロジェクトを推進している。製紙用原料としてユーカリを植林しており、自然林保護および地球温暖化防止にも貢献している。現在の総植林面積は21,000ha余に達する。

では木材が使えず、煉瓦に替わる別の材料となると「鉄」しかないわけです。スチールハウスは、中国側でも相当期待していますので、少しでもお役に立てればと思っています。

槍田 現在、環境技術に対しては、二酸化炭素の排出量をいかに削減するかというパッシブな受け止め方が多いと思いますが、ポジティブな攻めの技術開発も大切ですね。例えば、二酸化炭素を集めて深海で固定化するような技術も出ておりますし、日本は海に囲まれていますから、こうした技術開発に積極的に資金を投入して、ぜひ実用化してほしいと思います。

また、当社では将来の製紙原料用として育成すると共に、自然林保護、地球温暖化防止に貢献する目的で、オーストラリアでユーカリの植林事業を行っており、植林規模が毎年約4,500haにもなります。熱帯雨林をはじめ世界各地で森林の消滅が進む中で、この植林事業が環境保全に繋がることを期待しています。

木原 本日はさまざまな角度から貴重なお話をいただきました。企業の活性化については、日本の産業が持つ技術開発力こそが事業戦略上の最も重要なポイントの一つであり、これらに一段と磨きをかけ、成長する中国、ASEAN諸国、あるいはパンパシフィックにまで広げたマーケットを捉えながら総合的に伸ばしていけるならば、新年のわが国経済を確実にプラスに発展させていけるという期待が十分に持てるお話でした。

また、コーポレートガバナンスについては、社会的責任、共生、BtoSといったキーワードを挙げ、わが国の企業が早期に体現すべきものについて明確にお話

いただきました。

さらに、当社としても事業展開していく局面になっている環境問題への取り組みについても、総合会社である両社から、今後を考える上で貴重なヒントを頂戴できたと思います。

日本経済の再活性化に向けて正念場となる2003年が、明るい建設的な年となることを願って締めくくりとさせていただきます。どうもありがとうございました。



新日本製鉄(株)副社長
木原 誠(司会)



中国におけるスチールハウスの合弁事業の展開：北京での施工例
新日鉄、トヨタ自動車、三菱商事、北新建材有限公司（北京市の住宅建材メーカー）の合弁事業。



調印式（2002年9月29日）