



長年の信頼関係を軸に ——新日鉄—宝鋼友好協力

11月1～2日、新日鉄と中国の宝鋼集団の友好協力30周年の記念行事が両社の幹部、OBなど関係者約250名が参加する中で、君津製鉄所および近隣のホテルで盛大に執り行われた。本特集では先月号に引き続き、両社の30年間の歩みを振り返るとともに、記念行事の様相を紹介する。

試練を乗り越え完成した 中国最大の一貫製鉄所

新日鉄の宝鋼集団に対する技術協力プロジェクトは、1977年11月、新日鉄稲山会長が日中長期貿易委員会の代表として訪中した際、李先念副主席より大型一貫製鉄所建設の協力要請を受けたことからスタートした。1978年10月には、鄧小平副総理が来日し、君津製鉄所を視察したことが計画推進の大きな後押しとなり、1978年12月、第一期工事が着工した。

中国最大の工業地および消費地である上海地区にグリーンフィールドから初の臨海製鉄所として立ち上げられることとなった「上海宝山製鉄所」は、新日鉄の君津、大分、八幡製鉄所をモデルに最新鋭の設備が導入されると同時に、中国で初めて近代的な工場管理システムを導入。操業指導にはこの3製鉄所が協力してあつた。

工事は、第1高炉、転炉3基、分塊工場などを建設する第一期工事、第2高炉、コークス工場などの設備を手がける第二期工事に分けて契約された。

契約の実行にあたっては、中国政府内の経済調整による契約未発効問題や支払い条件変更、第二期工事中止と一部既締結契約のキャンセルなど相次いで試練が訪れた。その都度、日中関係者が何度も折衝にあたり、一期工事は日本側のファイナンス供与により継続、二期工事はキャンセルされた。そうして8年の歳月をかけ、1985年9月、

第1高炉の火入れが行われた。

宝山製鉄所は稼働開始以降、順調な立ち上がりを見せ、1986年に248万トン、1990年には380万トンの粗鋼生産量を達成した。一度キャンセルされた二期工事では中国側が国産設備で対応可能なものは国内生産するという方針をとり、当社はいくつかのプロジェクトを中国との合作設計製造という形で受注し順調に契約を履行した。宝鋼は2000年6月までに三期工事を完了。その後両社の一大プロジェクトとして2004年7月に合弁会社「宝鋼新日鉄自動車鋼板有限公司(BNA)」が設立された。

日中の相互理解と信頼構築に寄与

上海宝山製鉄所の建設は中国「改革・開放」政策後の経済発展計画の中核プロジェクトであり、1978年2月に日中間で調印された「日中長期貿易取決め」の第1号プロジェクトでもあつた。

北京事務所部長の井出長則はその意義を次のように語る。

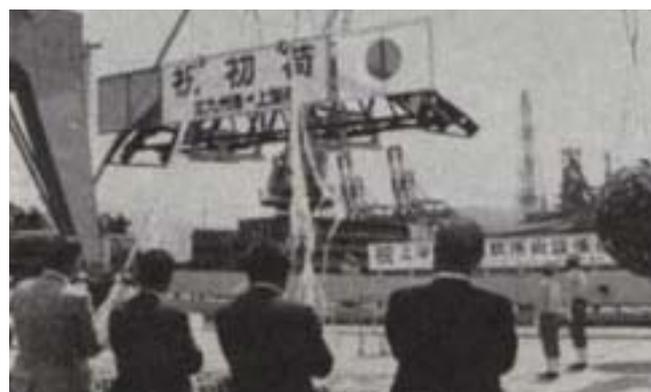
「中国建国以来最大の重工業建設プロジェクトを日中合作で遂行したことは、日中両国間の経済協力の大きな実績となりました。最新鋭設備による高度な技術や管理手法の導入は、製鉄業はもちろん他産業にも大き



北京事務所部長
井出 長則



火入れ式当時の
新聞記事
(鉄鋼新聞 1985年
9月14日)



新日鉄からの設備初出荷

パートナーシップを深める 30周年

な影響を与え、中国の近代工場のモデルを築き上げたと言えます。日本側は自分の製鉄所と同じように全身全霊で取り組み、一方宝鋼は近代化とは何かということを肌身で感じ取ったのではないのでしょうか。こうした当社の一期工事での指導が宝鋼の血となり肉となって、今宝鋼がリーディングカンパニーへの道を走り続けるその姿を支えているといっても過言ではないと思います」

本プロジェクトでは、ピーク時には日本から上海に700人が滞在し、建設工事と操業指導にあたった。人的交流では、日本側の訪中は延べ1万人、中国側の訪日は延べ3,000人に及び、操業指導だけでも研修受け入れ1,000人、現地派遣320人に達するなど、膨大な人数が相互交流した。この取り組みは日中の相互理解と信頼関係の醸成に大きく寄与している。

旺盛な中国自動車市場に応える BNA

新日鉄と宝鋼、アルセロールミタルの合弁会社である宝鋼新日鉄自動車鋼板有限公司(BNA)は、中国初の自動車用高級薄鋼板供給基地として着実に地歩を固めつつある。BNAは2005年3月の稼働からわずか2年半の2007年9月には累損を解消するなど順調に生産実績を上げている。現在、中国自動車市場は急速に拡大・発展しており、2008年には自動車生産量は1,000万台に達する見込みだ。こうした状況を受け、新日鉄と宝鋼では2010年の稼働をめどに第3めっきライン増設の検討に入っているが、この設備建設が実現すると年間45万トンの自動車用鋼板製造が可能となる。

好調の要因は中国自動車市場の伸長だけでなく、異文化の壁を乗り越えた出資会社3社の努力の賜物だとBNA 董事副総経理の横山雄治氏は語る。

「言葉や文化の壁を越えて、誠心誠意粘り強くコミュニケーションをとることにより、お互いの慣習や仕事の進め方などを尊重し理解を深めてきました。今後も、QCDDS(※)をさらに充実させ、各自動車メーカーの期

待に応えるよう努めていきます」

BNA 董事総経理の姚林龍氏は今後の抱負を次のように語る。

「中国には『求大同存小異』という言葉があります。異なる文化背景を持つ社員も相互理解を図り、『世界一流の自動車鋼板専門の会社になる』という一つの目標に向かって進んでいます。お客様、親会社、社員すべてが満足する価値創造を追求し、さらなる発展を目指していきます」



BNA 董事副総経理
横山 雄治氏



BNA 董事総経理
姚 林龍氏



操業指導の様子



君津製鉄所で研修を受ける宝鋼の操業技術者

※ QCDDS : Quality (品質)、Cost (コスト)、Development (開発)、Delivery (輸送)、Service (サービス) の略。顧客満足度向上に向けた総合的な施策。

30年の友好協力を未来につなげる

「新しい鉄の時代」に、緊密・成熟した関係構築を

新日本製鉄(株)代表取締役社長 三村 明夫



現在、世界の鉄鋼業には新しい時代が到来しています。第1に世界の鉄鋼需要が5～8%と急速に拡大し、今後も持続的な伸長が期待できること、第2に中国が世界の鉄鋼生産全体の約3分の1を占める巨大製鉄国へと大きく躍進し、中国鉄鋼業の動向が世界全体の鉄鋼需給に大きな影響を与えるようになったこと、第3に世界鉄鋼業の急速な成長に伴う環境問題の深刻化や資源・エネルギー需給の逼迫による原材料価格の高騰など、影の部分も顕在化してきており、これらの解決が喫緊の課題となっています。そして、新日鉄の3倍もの規模を持つアルセロールミタルの誕生により、これに対する安定対抗軸の構築の動きが世界各地で活発化するなど、今後も世界鉄鋼業ではダ

イナミックな業界再編がさらに進捗するものと考えています。

こうした環境下で、各企業は自らの将来に明確なビジョンを持ち、成長を目指すことが必要です。新日鉄は高級鋼市場を自らのコアマーケットとし、技術をベースとして総合力世界ナンバーワンの鉄鋼メーカーになることを経営の基盤に置いています。また、信頼できる鉄鋼メーカー間で、経営の独立性を保ちながら、ソフトアライアンスを形成することを、もう一つの経営の軸にしたいと考えています。

新日鉄と宝鋼は30年来の信頼関係とBNAをベースとして、今まで以上にステップアップした「緊密かつ成熟した関係」を構築していかなければなりません。そのためには、相互の信頼と尊重、その結果としてのWIN-WINの積み重ねが重要です。今後、文化や価値観などの違いを認めながらも、それを乗り越えることによってこそ両社が真の友好関係を実現できると確信しています。



記念品を交換する三村社長と謝企華前董事長



崔天凱 駐日中国大使を迎える



祝辞を述べる経済産業省製造産業局長 細野哲弘氏



両社幹部による歓談の様子



11月2日、来日した宝鋼集団幹部と新日鉄幹部は君津製鉄所にて、記念植樹と記念碑建立を行った。また、新日鉄・三村明夫社長、宝鋼集団・徐樂江董事長は共同で記者会見を行い、BNAの自動車用高級めっき鋼板の設備増設の方針を発表した。その後行われた30周年記念祝賀パーティーでは三村社長、徐董事長の挨拶のほか、来賓の崔天凱駐日中国大使、細野哲弘経済産業省製造産業局長による祝辞や、今井名誉会長、黎明元董事長など関係者が交流の歴史におけるエピソードを披露した。

未来を切り拓く理念を共有

宝鋼集団董事長 徐樂江氏



宝鋼と新日鉄の30年の友好関係は、両社のみならず日中両国においても大きな意義を持っています。宝鋼は自社での製造体制の充実とともに、買収・統合を通じて年産8,000万トン体制の構築を目指しています。

また、鉄鋼業の急速な発展は経済成長に必要不可欠であると同時に、資源の消耗、省エネルギー、環境保全の面でも大きな影響を及ぼしており、中国鉄鋼業のトップメーカーとして、美しい未来を創造するための使命を強く認識しています。

今般来日し、君津製鉄所において、かつて鄧小平先生が見学された同じコースを案内していただきましたが、ここ

には中国からの研修生約1,000名が残した楽しい思い出と、日中の深い友情が凝縮されています。鄧小平先生は、「中日友好合作の道は、進めば進むほど、ますます広がる」と励まされましたが、私たちはその期待を裏切らず30年間の信頼関係を蓄積しました。今後両社は、より高いレベルの出発点に立ち、未来を切り拓く理念を共有していきます。

今回、雨の中で美しい桜の木を植樹しました。1本は新日鉄、もう1本が宝鋼です。この2本の木は、両社の30年の歩みを象徴し、小さな苗木ではありません。必ず来春には花を咲かせるでしょう。そして30年後、再び私たちが桜の木の下に集うときにはたくましく成長しているに違いありません。

新日鉄と宝鋼の関係が継続・発展し、事業が順調に進み、友好協力の道が進めば進むほどさらに広がることを祈念いたします。



君津製鉄所を見学する徐樂江董事長



記念植樹の様子



記念碑



研修の師弟が歌「幸せなら手をたたこう」を披露



研修時の思い出の場所を訪れる宝鋼関係者

両社のパートナーシップが日中の架け橋に

駐日中国大使 崔天凱氏



中国大使館を代表し、宝鋼と新日鉄の30周年の友好協力をお祝い申し上げます。30年前、宝山製鉄所建設が着工した当時は、中国の歴史で重要な意義を持つ「第11期三中全会」が発表された時期です。第11期三中全会では、中国の今後の政策の中心を経済発展に移し、開放政策を実施する

ことを決定しました。宝鋼は中国開放の皮切りであり、シンボルでもあります。そして現在は中国を代表する企業となりましたが、今日までの発展は、新日鉄との友好関係の賜物であると思っています。宝鋼と新日鉄が緊密なパートナーであるのと同様に、日本は中国にとって重要なパート

ナーです。宝鋼と新日鉄は世界の橋に多くの鋼材を供給していますが、両社のパートナーシップは日中関係にも多くの架け橋を作ったといえます。

鄧小平氏が宝鋼について語った言葉があります。「宝山製鉄所建設の決断が正しいことはこれからの歴史が証明してくれるでしょう」。現在すでに30年が経ち、この言葉が正しかったことが証明され、中国の改革開放政策も正しかったことが実証されました。日本でも良く知られる文豪の魯迅先生は「世間に元々道は無い。歩く人が多くなれば自然に道ができてくる」と言いました。宝鋼と新日鉄は成功の道を作り出し、今後、環境分野などでも協力を深めさらに世界の流れをリードしていくでしょう。宝鋼と新日鉄および中日両国の道がさらに広がることを固く信じています。

30年前の研修、設備立ち上げの師弟が交流

11月2日には、宝鋼建設当時、君津、大分、八幡製鉄所における研修の受け入れ指導にあたり、中国で操業指導を行った新日鉄社員と、指導を受けた宝鋼社員が30年の

時を経て交流し、熱く語り合った。互いに懐かしい写真や贈り物を持ち寄り、旧交を温めた。



石炭パッケージ

「日本語は多少理解できる程度でしたが、一生懸命準備してくれたのが伝わりました。構内を歩くときは先生2人が私の両脇に立って歩くなど安全面にも十分配慮してくれました。自宅に招かれるなど家族的な雰囲気の中で研修を受けました」(胡さん)

「受け入れ教育の計画立案やJKに携わりました。家に招待したとき餃子を皮から作ってくれましたが、手品を見ているように見事な手つきでした」(亀井さん)



胡江さん、君津 OB 亀井敬治さん、姜華さん

八幡製鉄所・コークス工場

「コークス工場は八幡がモデルになっていることから、八幡で約30人の研修生を受け入れました。当時私は中堅の33歳でした。若い中国の研修生が、中国の期待を背負って研修に臨む姿から私も学ぶことができました」(生土さん)

「陳さんは当時21歳で、研修生の中で一番若かったと思います。工場では通常通りガスではなく油を燃焼させるのに苦労しましたが、彼らがまじめに頑張るって上手くいったんですよ」(長岡さん)

「それは先生が良かったからです。私は当時旧式の設備しか見たことがなかったので、新日鉄に来てその先進設備に驚きました。新日鉄の管理方式を学び、中国で自分が得たことを発揮しようと決意したのを思い出します」(陳さん)

「23年前に研修に来たことを昨日のように思い出します。当時の仲間に日本に行くことを伝えたとこ、研修のことは皆鮮明に覚えていました。研修が上手くいくのか責任を感じていたので、研修では一挙一動、技術を熱心に学びました。先生が強い責任感のもと、熱心に準備し教えてくれたこと大変感動しました。新日鉄の行き届いた労働環境は宝鋼の労働管理教育につながっています」(曹さん)



曹民さん、八幡OB生土義秀さん、八幡OB長岡政博さん、陳永順さん

製鋼パッケージ

「手取り足取り教えていただき、仕事だけでなく自宅に招待してくれるなど温かく受け入れてもらいました」(王さん)

「当時中国にはなかった新しい製鋼の概念の研修について、先生は理論だけではなく実践面でも支援してくれました」(白さん)

「家に招待してご馳走をと刺身を出すと、生の魚は苦手だったらしく誰も手をつけませんでした。肉と野菜を出したらあつという間になりました(笑)。私が中国に行ったときは水餃子をつくってくれて、レシピも教わりました」(安田さん)



王増亜さん、君津OB安田昭一さん、白松涛さん

環境エンジニアリング(給排水)

「研修に来て印象的だったのは、ビールは必ずスチール缶を使用したこと。自社の製品への誇りを感じました。当時は新宿によく遊びにいきましたが、現在の上海は日本の新宿や銀座のように発展しています」(朱さん)

「新日鉄はスケジュールに厳格なところが印象的でした。決めたことは残業してでもしっかりと終わらせる。先生たちのまじめな態度をモデルに私たちも今まで仕事に取り組んできました」(胡さん)



朱恵中さん、君津OB中直三郎さん、君津OB長野信人さん、胡利光さん

将来に向けた発展を確認

新日本製鉄(株)代表取締役副社長
宝鋼新日鉄自動車鋼板有限公司(BNA)董事長 宗岡 正二

今回の行事には宝鋼から徐樂江董事長をはじめ約120人の方々にお越しいただき、崔天凱駐日中国大使ご臨席のもと、当社の三村社長、今井名誉会長をはじめ多数の幹部との間で、先人のご苦勞に改めて思いをさせ、感謝の気持ちを新たにすることができ、誠に意義深い式典となりました。

宝鋼への技術協力プロジェクトは、日中国交回復からわずか5年後にスタートし、文化や社会制度の大きな違いを乗り越えての大事業であり、現在の私たちには想像を超えたご苦勞があったと思います。

また今回は、過去を振り返るだけでなく、両社トップ間でBNAの第3めっきラインの新設、環境技術交流や

RHFの事業検討など、将来に向けた発展と両社間の強いパートナーシップを改めて確認した意義は大変大きいと思います。

現在、BNAは素晴らしい成果を挙げています。新日鉄をはじめとする派遣者の昼夜を違わぬ努力、親会社3社の支援の賜物であり、董事長としても深く敬意の念を表します。

今般、合意されたBNAの新ラインを1日も早く立ち上げ、中国マーケットにおけるBNAブランドをさらに確固たるものに仕上げたいと思います。

