

「アジアにおける事業展開～失敗から得る教訓」

丸一鋼管株式会社
代表取締役会長兼 CEO 鈴木 博之

丸一鋼管会長の鈴木です。本日のセミナーは「2025年万博を新時代の羅針盤に～よりハイレベルな関西・アジアの経済連携を求めて～」のタイトルとなっており、万博については石毛事務総長が詳しく話されますので、私からは弊社の「アジアにおける事業展開」についての話をさせていただきます。私は2016年から2018年まで関西経済同友会の代表幹事を務めました。その時まさしく大阪万博の誘致活動をおこない2018年に開催が決まりましたので、そういう意味からは2025年万博に対して深い関係がございます。私は大阪の平野区で生まれ現在も阿倍野区に住み、経済活動も大阪でおこなっている人間として、大阪万博は是非成功して欲しいと願っています。社会人2年目の1970年に万博がありました。当時は月の石が大きな話題となり、長い行列を長時間待って見たことを覚えています。これからの生活を変える新しい物が多く展示されました。よって2025年万博も若い人へ大きな刺激を与えるものになると思いますし、是非そうなってほしいと願っています。大阪の街は大好きなのですが、仕事で訪問する世界の大都市と比較すると海辺の活用方法が劣っており、そのことが大阪の課題だと以前から思っていました。しかし今ではUSJがある、万博を夢洲でやる、その後にMICE・IRが来るということで、こういった一連の流れで世界の大都市へと成長していくという期待を持っています。それでは、本題に入ります。

私は終戦の翌年1946年に生まれました。丸一鋼管は歴史的には戦前からありましたが、会社組織としてはその2年後に設立されています。創業地は私の生まれと同じ平野区で、家から自転車で10分ぐらいのところ。天王寺高校を卒業し、東京大学の工学部に進みましたが、工学部でありながら就職先は住友商事を選びました。今から言えば万博の影響が多少あったかもしれませんが、海外へ行くチャンスがあるということが商社を選んだ一つの理由です。1969年に入社し、上司にも恵まれて、当時羽振りの良かったGMやフォードなどヘトランスファープレスの納入を成約したりなどして日の当たる道を歩み始めていました。日本は高度経済成長期の真っ只中でした。日本には資源がないため、輸入原料により設備をフル活用させて製品を作り、国内販売や輸出で資金回収して借金を返済する。原料輸入や設備購入のための外貨を稼ぐことが当時の産業構造だったと思います。

丸一鋼管株式会社
O1 X 10
GLOBAL - ASIA

1.丸一鋼管入社前の経歴

- ① 大学卒業後、住友商事(株)に入社
- ② 入社5年目にブラジル駐在 初年度は受注ゼロ
- ③ 6年後帰国時には商権確立
- ④ 部門責任者として得難い経験を帰国後、年功序列に違和感を覚え、丸一鋼管への入社を決意

2.私の経営哲学

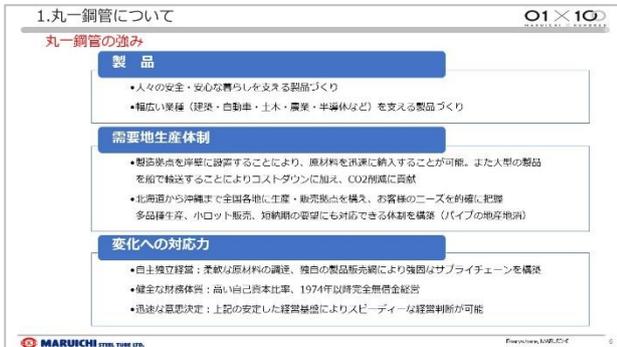
- ① 業績拡大と成長戦略
- ② 需要地での生産・販売
- ③ 競争力の創出
- ④ 株主・取引先・従業員・社会への貢献
- ⑤ 永続性
- ⑥ Top Managementの責任

MARUICHI STEEL TUBE CO., LTD. 丸一鋼管株式会社

入社5年目にブラジルのサンパウロへ赴任しました。そこは前任者がおらず商圏がない場所でしたが、通訳2名と秘書をつけてもらい、ブラジルの高炉会社へ日本の重機械メーカーと組んで入札に参加する仕事を始めました。建設資金は世銀や輸銀から援助を受けました。最初の2年はこれといった収入がなく大変な思いをしましたが、駐在6年間でそれなりの商圏を作り上げ、会社には恩返しできたと思っています。帰国後1

自己紹介 (略歴)	
社名	丸一鋼管株式会社
役職	代表取締役会長兼CEO
氏名	鈴木 博之 (スズキ ヒロユキ)
生年月日	1946年2月7日
最終学歴	1969年 3月 東京大学工学部機械工学科卒
社内歴	1980年 7月 住友商事(株)入社、丸一鋼管(株)入社 1981年 1月 アメリカ事務所長 1983年 6月 取締役アメリカ事務所長 1984年 4月 取締役東京事務所長 1990年 6月 常務取締役 2003年 4月 代表取締役社長 2013年 6月 代表取締役会長兼CEO
社外歴	2016年5月～2018年5月 関西経済同友会代表幹事 2021年5月～ 関西経済連合会 国際委員長

年経った 1980 年に今の丸一鋼管へ移りました。丸一鋼管でのミッションは、まず商圏を拡大していくということでしたので、ブラジルでゼロからビジネスを立ち上げたことが大変役立ちました。



当社丸一鋼管は、日本製鉄、JFE、神戸製鋼といった高炉メーカーからホットコイルを購入して、溶接鋼管を製造する2次加工メーカーです。国内シェアは約25%、鋼管メーカーとしては国内No1で、競合相手は高炉メーカーの子会社です。北海道、東京、名古屋、大阪、四国、九州に工場を持って国内の需要に対応しています。鋼管というのは中が空いている構造で、重くて嵩張るため運賃が嵩みます。また、工場から需要地まで距離があると納入時間もかかってしまいます。そのため、当社の工場は全て海辺にあり岸壁を持っています。つまり、船から原材料を直接引き込み、各地の需要や希望に応じて工場生産してお届けする、いわば地産地消という方法が丸一鋼管の強みになっています。

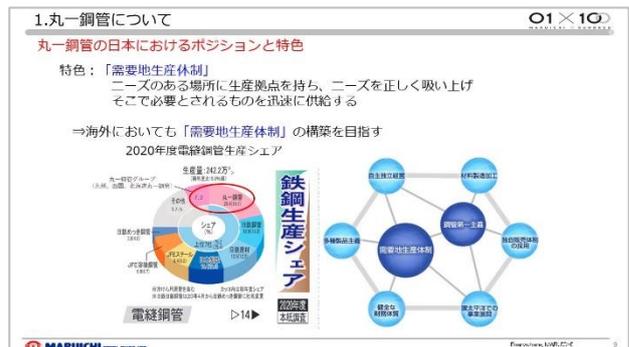


当社は東京オリンピックの翌年 1965 年に大きな借金をして、堺の石津川の工業団地へ3万3千坪の本格的な鋼管工場を建設しました。この最大規模の堺工場では、ここでしか作れない大きなサイズの製品を作って、国内の各工場へ届けるとともにアメリカへの輸出を開始しました。国内だけでなく、海外輸出を含めて、作りまくって売って借金を返済し、約 10 年

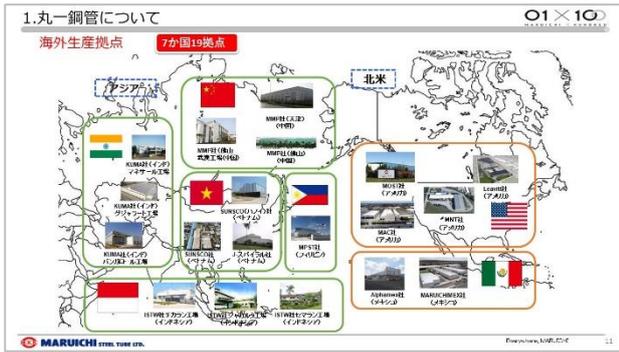
後の 1974 年には無借金経営となりました。

1980 年頃、日本の鉄鋼界は日本製鉄など高炉メーカーが仕切っており、輸入品を扱うことはタブー視されていました。ただそれでは必要なものが十分確保できないという問題がおこり、当社は韓国や台湾などから原材料の輸入を始めました。現在全体で使う 50%程度が輸入で賄われていますが、そうしたことが当社の発展に寄与したと思っています。いまは輸入品を使うのは当たり前になっていますが、当社は先鞭をとって行っていたということです。

一方輸出は、当時私がアメリカ事務所長でしたが、堺工場で作った API 鋼管が油井管に使用されたことから、当時の石油開発ラッシュに乗ってテキサスに事務所を開いて売りまくって、売上は全体の 30%を占めるまでとなりました。1985 年にプラザ合意があり、為替が 200 円台から 120 円と急激に上がり、製品を作り輸出して売るやり方では採算がとれなくなりました。いわゆる円高不況で、政府は国内需要喚起のための金融緩和を行いました



国内の建築需要が大幅に増え、平成の土地バブルを引き起こすことになりました。バブルの最中は当社も飛ぶように物が売れましたので、輸出をする余力もなくなり、国内需要を満たす原材料も足りないということで、中国やアメリカ、スペインから船単位で輸入して対応しました。私はそういう国を走り回って買い付けする経験をしましたが、それも長くは続かず 1993 年頃にはバブル崩壊となりました。ただ当社にとっては、輸出主導型であったものが上手く 100%国内需要に転換することができたというメリットがございました。



以上のような経緯から、当社の海外進出は、アメリカの場合はこれまで輸出で販売してきたお客さまを相手に、現地生産によって対応していこうということで、海外拠点を設立しました。現在4社ございます。

それ以外の地域はメキシコやアジアなどですが、現地の鋼管需要に応じて現地生産するかたちで進出してきました。日本の国内需要もだんだん減っていき、自動車メーカーなども生産を海外移転するようになりました。会社を成長させるためには売上や利益を上げなければならず、国内需要のみではそれはできないということで、日本のメーカーは挙って海外に進出していく流れとなります。とくにアジアは平均年齢が若く、人口の拡大が期待できます。日本の高度成長期と同じように、若い人たちが結婚して家を持つと需要が上がっていきます。建材需要などは倍々ゲームで増えていく状況でした。若い人が働きだすと、次はインフラが不十分で必要になってきます。ただし日本のような電車通勤ができないことから、会社に行くため皆さんオートバイを購入するのです。そこでホンダやヤマハがオートバイの現地生産を始め、その需要を目当てに我々も出ていくわけです。日本と同じ品質、サービスを提供できることに、当社への進出ニーズがあるということだと思います。自動車も同じようなかたちで海外生産が盛んになり、ターゲットはもう少し富裕層になりますが、やはり日本と同じような鋼管が必要だということになりました。以上のように当社の海外進出は、日系企業の海外生産移転ということがかなり大きなポイントになっています。現在7ヶ国で19拠点ございます。



鉄鋼市場の現状を見ておきます。1997年頃に中国が日本を抜いて粗鋼生産高世界一になりました。今から20数年前の話ですが、その時点から現在まで日本はほぼ横這いか足許は少し減少しており、逆に中国は10倍の規模にまで膨れ上がっています。インドが2018年に日本を抜き第2位になりました。インドの需要もこれから何倍にもなるでしょうし、マーケットとしても非常に期待されます。一方アメリカでは、高炉については完全に弱体化し、代わりにスクラップから鉄鋼製品を作る電炉メーカーがどんどん投資を拡大しています。アメリカの国内需要は結構大きいので、日本を抜いて世界第3位になるのもそんな先の話ではないと思います。また、ベトナムやインドネシアも若い人が多く、需要も日本へ肉薄してくるのではないかと思います。



日本は生産、需要とも減少傾向で、2050年に向かって更に減っていく予想です。日系自動車メーカーの生産量が示されていますが、海外生産が69%まで上がっています。ですから、新しい投資は海外でやっている状況です。グローバルゼーションと言われますが、需要の拡大が期待できない日本において、今以上に物を作ることはない。ただし、昨今コロナの影響で部品の調達や生産が計画どおりいかなくなり、半導体問題も含めグローバルな最適調達への弱点が出始めています。トヨタさんをはじめとする各メーカーが対応策として海外生産をどう変

えていくのか、いま私は大変興味深くみています。一番安全確実なのは、その国で車を作るのならば部品もそこで作る、100%をその国で完結することになります。しかしそれにはコスト、技術力、品質など様々な問題を解決しなければならず簡単ではありません。各国で様々な部品を作りお互い供給し合いながら作る現在の方法を、私は大きく変えることはできないのではという気がします。ただ、いまはその問題が示されたということでございます。



当社の成長の軌跡を示しています。国内の高度経済成長に合わせて国内製造拠点の拡充を行い、その後国内需要の減少を見越して海外展開を拡充してきたわけです。ただし、今まではある意味で鋼管一筋という形でやってきましたが、それだけでは会社はやっていけない時期に来ていると思います。3月1日が当社の創立記念日で、創業74年目になりました。これから26年後つまり100周年をいかに健全な形で迎えるかという問題がそう遠くなく出てきますので、私はその基礎作りに力を注いでいく時期ではないかなと現在思い始めています。



海外展開の歴史として、問題があったマレーシア、韓国の会社からの撤退が一段落した2006年から積極的に海外展開を行い、現在は7ヶ国19拠点になっています。



今年度は鉄鋼製品価格が急騰しましたので、連結決算では過去最高の売上となり、経常利益も370億円まで伸びる見込みになっています。海外、北米やアジアでの展開が業績に大きく寄与し始めております。



ここからはアジアにおける事業進出の失敗例を、具体的に説明していきたいです。まず、シンガポールのマレーシア鋼管です。この会社は1964年に、旧日商岩井51%、当社49%の出資で設立しました。日本から輸出する原材料を日商岩井が取扱うたちです。当時シンガポールはまだマレーシアの一部でしたが、翌年の1965年に独立します。国が小さく、国内市場も小さいため、製造業ではなく、金融や中継貿易が中心産業となり、輸入税もフリーになりました。このような背景のなか1998年まで頑張っていました。借地権の更新期が到来したことから撤退しました。進出相手国の政策とマーケットの変化を読み切れなかったということです。鉄鋼メーカーは設備を簡単には移設することは出来ませんので、本件は大きな教訓となりました。ただ幸運なことに、借地権が高く売却でき、損失無しで撤退することが出来ました。

4.失敗から得た教訓

マレーシア (マルイチ マレーシア鋼管)

1972年 丸一製品の現地輸入販売会社が設立した鋼管メーカーに技術供与と出資

- ・1986年 クアラルンプール証券市場に上場
- ・1989年 5工場を有する同国最大のパイプメーカーに成長
- ・1990年 Cold Rolling Industry Malaysia (CRIM社) 設立、稼働開始
- ・パートナーであった創業者の逝去後、遺族がファンドに株を売却 (創業者が筆頭株主)
- ・各種制約 (ブミプトラ政策) により株式追加取得による経営権獲得できず

2003年 新株主 (ファンド) との事業方針が合わず当社の持分を売却し撤退 (社名はMelewar Industrial Group Berhad社に変更)

教訓: 持続的な事業参画に経営権は必須 (過半数の議決権) 人間関係を根拠にした参画では持続性に問題あり



丸一マレーシアという会社がありました。大阪におられた中国人がマレーシアに移住して1972年にパイプ事業を始めることになり、当社が設備や製造技術を供与しました。事業は拡大・発展し、マレーシア最大のパイプメーカーに育ち上場も果たしました。1990年にはホットコイルからチェーンする連管線工場も建設して子会社を運営するまでになり、非常に大きくなったわけです。しかし、そのパートナーであった中国の方が亡くなり、相続する子どもがいなかったため、当社が経営権を引き継ぐ立場にあったのですが、残った奥さまと買収の条件が折り合わず、併せてブミプトラ政策という、オーナーはマレーシア国籍でないといけないう政策があり、現地のファンドがパートナーの株を買収しました。従ってファンドから新しい社長がやってきて、当社との経営思想の違いから、撤退せざるを得ないことになりました。その教訓は、持続的な事業参画には経営権の確保が必須であり、単に人間関係に依存したような事業参画では後々に問題が出るということかと思えます。

4.失敗から得た教訓

韓国 (馬山鋼管)

1973年 対米輸出拠点として韓国に馬山鋼管を設立

- ・設立動機: 日本から米国への輸出に対し、米国がダンピング提訴
- ・韓国の輸出促進政策 (FTZ: Free Trade Zoneの活用) の後押しを得て対米輸出拠点として成功
- ・韓国国内産業の発展を背景に外圧により、輸出促進政策が廃止 (ファイナンス、原材料の価格優遇等)
- ・米国から韓国製鋼管に対してダンピング提訴(馬山鋼管も対象)

2004年 メイン事業の米国輸出が困難となり事業所念し同社清算を決定 労働組合が結成されており事業撤退が難航したが最終的には撤退完了

教訓: 100%輸出優遇政策目的の事業は持続できない 需要地立地から逸脱



韓国の馬山鋼管、ここからも生産の撤退をしています。この会社は、日本の国内工場からアメリカ向け輸出をしていた1973年に設立したものです。アメリカのカリフォルニア州は雨が少なく、各家庭では庭や草木に散水を行うスプリンクラーがあり、この散水用パイプを日本で作り輸出していました。そこへアメリカからダンピング提訴を受けてしまい、続けることができ

ない事態が起きました。そこで商社の日商岩井の薦めもあって、韓国に馬山という自由貿易港があり、そこへ進出してそこから対米輸出を継続する計画を実行したわけです。はじめは韓国にも輸出促進策があり順調に事業経営ができたのですが、その韓国も2000年頃にはアメリカからダンピング提訴をうけることになり、アメリカへ輸出することが難しくなっていました。これでは韓国国内でも売ることが出来ず、やむなく生産撤退することにしました。しかしその頃の韓国は激しい組合活動があり、撤退については労働争議をどのように解決するかが大きな問題でした。そのような時、不幸中の幸いでしたが、台風が馬山を直撃し、高潮で工場に大きな損害を受けてしまいました。これでは、働く場所もなく事業継続も難しいということで組合側も諦め、相応の退職金は支払いましたが、従業員を解雇して会社を清算して、撤退しました。結果、資本金程度のみが元に残って、帳簿上は大損することは無かったのですが、教訓として、輸出優遇策だけでは、事業をやっていけない、事業立地でやらなければならないことを思い知ったわけです。

4.失敗から得た教訓

中国 (現在グループ会社)

1991年 現地国立大学との合併で会社設立 (瀋陽)
・技術支援を行い、事業は順調に推移

1997年 合弁会社では思うような経営ができないため独资でも会社設立 (秦皇島)
・成功体験と経営者個人の思いのみで会社を設立しFSが不十分
・20年間一度も黒字化せず (立地条件、顧客不在等)

2011年 瀋陽の合併期間到来。中国側の失望 (独资で継続) で合併解消
・持分売却は順調に進むも、中国側出資者間の争い等により売却金の送金が難航

2018年 秦皇島の会社を清算 (現地不動産会社に売却)

2022年 瀋陽は合併解消後 約10年かかり今期中に売却金を全額受領予定 (残金約20%) 秦皇島からの外貨送金も難航したが全額受領済

教訓: 進出は簡単だが撤退は難しい、特に中国への進出検討は慎重に!!!

次はグループ会社である東洋特殊工業の中国からの撤退です。我々の資本参加は現在33.4%ですが、オーナーが非常に中国好きで、瀋陽と秦皇島に2つの子会社を設立していました。業績が悪く資金不足で、中国で事業をやるだけの体力がない状況でしたので、当社が増資を引き受け、事業を立て直すことになりました。そして、ここでも中国から上手く撤退して資金を回収するかが重要になり、中国から資金回収して撤退するのはかなり困難な事なのですが、当社の場合は何とかやり遂げることが出来たわけです。現在この会社は日本国内だけになりましたが、売上で50億円、営業利益で5億円が見込める迄立て直すことができました。

5.グローバル展開 <現在>

社名 Maruichi Metal Product (Foshan) Co.,Ltd. (MMP社)

設立 2005年4月

所在地 広東省佛山

資本金 USD 18百万

株主構成 丸一鋼管 35.00%
日理貿易公司 35.00%
Chung Mao Trading 15.00%
豊田通商 10.00%
メタルワン 5.00%

従業員数 196人 (2021年6月末時点)



武漢工場



丸一金属制品(佛山)有限公司

丸一金属制品(天津)有限公司

MMP社



ドアカーポートの熱処理機



Solarオーニング



トランポンジ



現在グローバル展開している中から、中国への進出について少し説明を加えておきます。2005年に中国でジョイントベンチャーを作りました。ただし私はその相手に、台湾メーカーを選びました。というのは、日系メーカーが当時スライキ等々で大変苦勞している状況がありました。台湾系企業は中国で従業員を使いこなして需要をうまく取り込んでいましたので、我々も台湾系企業と組み、従業員との労務関係は台湾系企業へ任せて、中国へ進出している日系企業へ製品を供給・販売する戦略をとりました。マジョリティに拘らず台湾をパートナーにしたことが中国進出で成功した一つのポイントだと思います。

7.元氣な関西を目指して

アジア・ビジネス創出プラットフォーム (ABCプラットフォーム)

目的: "アジア・日本におけるビジネスの創出、経済の活性化"
アジア各国と関西の経済団体が協力し、企業・団体間における人材、技術、サービス等の連携を促進し、双方間でビジネス創出、経済活性化につなげる。

体制:

- インドネシア: インドネシア商工会議所
- マレーシア: マレーシア商工会議所
- シンガポール: シンガポール商工会議所
- タイ: タイ工業連盟
- ベトナム: ベトナム商工会議所
- 日本: 関西経済連合会

活動:

- ①全体会議 近畿方針の決定、成果・課題の共有
○各団体間(1ヶ月前) 第1回全体会議(2019年10月)
○2019.4.5に第1回全体会議開催。第2回は2021年春にシンガポールで開催予定
- ②テーマ別部会 ビジネス創出に向けた具体的な取り組みの推進
○1部会からスタート。組織部会とスタートアップ部会が追加され、7部会体制に
○各部会は年1回以上開催(1部会1年1回) 各部会での活動内容は下記

人材育成・活用	金融・内閣	中小・中小企業支援	IT産業	観光	スタートアップ
【PwE-IT】 企業・個人 人材育成・活用 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成	【PwE-IT】 企業・個人 金融・内閣 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成	【PwE-IT】 企業・個人 中小・中小企業支援 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成	【PwE-IT】 企業・個人 IT産業 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成	【PwE-IT】 企業・個人 観光 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成	【PwE-IT】 企業・個人 スタートアップ PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成 PwE-IT人材育成

③各企業・団体間でのビジネス創出

以上で事業説明を終わり、最後に関西とアジアとの経済連携について少し触れておきます。現在私は関西経済連合会で国際委員会の委員長をしており、そこで展開しております

ABCプラットフォームについて、ご紹介いたします。ネーミングはアジアビジネスクリエイションということですが、アジアの7ヶ国、インドネシア、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムが活動の対象国になっており、日本との双方向でのビジネスを作る、活性化を図ることが目的で立ち上げたものです。テーマ別には、人材の育成、医療・介護、中堅・中小企業支援、農業、観光、環境、スタートアップの7つの部会がございますが、例えば観光部会では昨年の12月に食の多様性推進ラウンドテーブルを設立しました。ムスリムとかベジタリアン、ビーガン、アレルギーなどの対応食を、2025年万博に向けてそういった食の環境をつくるということを進めています。

7.元氣な関西を目指して

EXPO 2025 OSAKA, KANSAI, JAPAN

2016年～2018年 関西経済同友会の代表幹事就任中、2025年開催予定の万国博覧会 関西・大阪誘致に向けて精力的に活動

アスタナ国際博覧会開催中 (2017年6月10日～9月10日) には7月8日と2度にわたりカザフスタンを訪問





中村日本政府代表・新井元副知事と



日本を訪問

2016年～2018年に万博の誘致活動を行ないました。政府へ開催を取り上げていただくこと、国際博覧会事務局であるBIEへの申請、調査団の受け入れ、開催プレゼン、各国へ開催国投票を日本への呼びかけなどを行いました。この写真は、私がカザフスタンのアスタナで開催されました認定博という期間3ヶ月の万博ですが、そこで誘致活動を行った際のもので。以上で、私の講演を終わらせていただきます。このあと、石毛事務局長より万博の準備状況や課題などお話しがあると思いますので、それをお伺いしたうえで、フォローセッションであらためて万博へのコメントをさせていただきます。ご清聴、有難うございました。

(終了)