

「共英製鋼のベトナム事業とグローバル戦略」

共英製鋼株式会社 代表取締役社長

廣富靖以

共英製鋼の廣富です。本日は、当社のベトナム事業とグローバル戦略についてお話しさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

自己紹介

- 1954 広島県にて生まれる
- 1978 早稲田大学政治経済学部経済学科卒業後、大和銀行（現りそな銀行）入行
- 1987 久留米支店長 ▶ 本店営業部 ▶ 御堂筋支店長
- 2003 企画部長 ▶ 執行役マーケティング戦略部担当
- 2004 執行役員大阪営業部長 ▶ 常務執行役員 ▶ 取締役専務執行役員
- 2009 代表取締役副社長
- 2013 リそなアジア・オセアニア財団 理事長
大塚HD社外取締役 エレコム社外取締役
- 2014 共英製鋼 取締役副社長
- 2018 同 代表取締役社長(現職)
イチネンHD 社外取締役(現職)

私が共英製鋼へ入社したのは2014年ですが、銀行時代の今から20年以上前に、大阪のある電炉メーカーの再生支援をしていた時から共英製鋼へ訪問していました。前オーナーや経営陣の方と深くお付き合いいただきましたので、約25年間共英製鋼のビジネスに関わってきていることになります。

本日の内容

- 1 当社グループのご紹介
- 2 当社グループの海外事業のあゆみ
- 3 当社グループのベトナム事業
- 4 海外事業で得た教訓

本日の内容ですが、当社グループの概要をまず説明させていただき、海外事業の歩み、ベトナム事業について、海外事業で得た教訓という流れで話を進めます。

会社概要

社名：共英製鋼株式会社(KYOEI STEEL LTD.)

設立：1947年8月21日

本社所在地：大阪市北区堂島浜1-4-16

資本金：185億16百万円

連結売上高：2,927億円(2022年3月期)

連結従業員数：4,021名(2022年3月末)

グループ会社：国内11社 海外11社(非連結含む)



会長・高島 秀一郎 社長・廣富 靖以

当社グループは、大阪に本社を置く電炉メーカーです。主力製品は、鉄筋を中心とした建築用鋼材で、国内外に18の事業会社を抱える企業グループです。

沿革：75年の歴史 大阪の町工場から世界へ

- 1939 大阪市城東区にて共英鍛工所を設立
- 1947 共栄製鉄(翌年社名を「共英製鋼」に変更)を設立
- 1962 当社初の電炉工場を新設(大阪工場)
- 1964 台湾にて合併事業(初の海外進出)
- 1982 住友金属工業(現・日本製鉄)と資本提携
- 1988 環境リサイクル事業を開始
- 1994 ベトナムに進出
- 2006 東証一部・大証一部に上場
- 2011 ベトナム北部に2拠点目を設立
- 2016 米国の電炉工場を買収
- 2018 ベトナムにて港湾事業開始。ベトナム3拠点目を買収
- 2020 カナダに進出
- 2022 東証プライム市場移行



上場時の様子

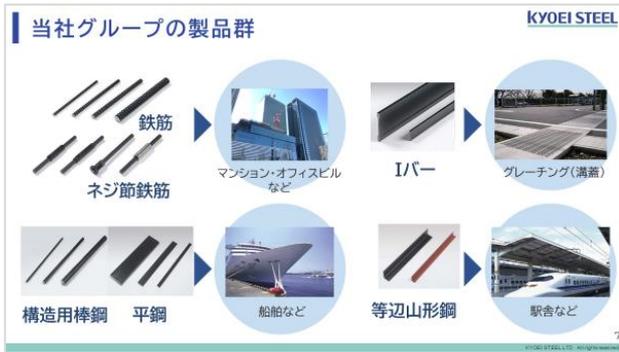


高島秀次 初代社長 高島清一 元会長



大阪工場(2016年閉鎖)

創業は1939年、共英製鋼としての創立は1947年であり今年75周年を迎えます。大阪の鉄関係の町工場からスタートし、60年前に電炉事業に進出して事業を拡大しています。近年はベトナム、アメリカ、カナダと海外事業に力を入れています。



当社グループで生産する主な製品です。鉄筋コンクリート用棒鋼、いわゆる鉄筋を中心として、産業や生活の隅々に広く使われている鉄鋼製品を製造・販売しています。中でも左上の鉄筋が当社グループの国内出荷量の 8 割程度を占めます。



当社製品が使用されている具体例を示しています。鉄筋はビルやマンション、戸建住宅の基礎や柱、梁、そのほか国内外の高速道路や、鉄道、発電所など社会インフラの基礎的な鋼材として幅広く使われています。真ん中下の写真は、アメリカの高速道路の地中梁です。

鉄をつくる2つの製造方法		KYOEI STEEL
	高炉・転炉法	電炉法
原料	鉄鉱石、コークス	鉄スクラップ
製造工程	鉄鉱石をコークスで溶解・還元	鉄スクラップを電気炉で溶解
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 設備が大規模 操業を一時休止した際の負担大 	<ul style="list-style-type: none"> 設備が小規模 操業を容易にオンオフでき、需要環境に対して柔軟に対応可能
製品	自動車・精密機器向け	建築・土木向け(普通鋼)

日本の電炉比率 25.6% (2019年度)

当社事業をご理解いただくため、鉄の製造方法について簡単に触れておきます。製鉄法には大きく分けて、電炉法と高炉法の2つがあります。高炉法は、鉄鉱石を石炭由来のコークスで還元し、純度の高い鉄を製造する方法です。一方電炉法は、鉄スクラップを電気のアーキ熱で溶かして鉄を製造する方

法です。高炉法は設備が大規模で連続的に操業を行いますので、需要に合わせた生産調整が難しいと言えます。一方電炉法は比較的設備が小規模であり、操業のオンオフが容易であることから、需要状況にあわせて柔軟に対応することができます。高炉は自動車や精密機械あるいは電化製品などハイグレードな製品向け、一方電炉は建築土木用の比較的ローグレードな製品を製造しています。ご承知のとおり、日本では高炉メーカーは日本製鉄以下 3 社であり、電炉メーカーは特殊鋼を作る山陽特殊製鋼などありますが、いわゆる普通鋼を作るメーカーは当社をはじめ全国に 30 社余りある状況です。



電炉業の強みは、2点に集約されると考えています。一つ目は、サステナブルな事業であるということです。現在地球上には約 3 百億トンの鉄鋼の蓄積量があると言われていています。毎年建物の解体工事現場や工場から、あるいは自動車や家電の廃棄物として鉄スクラップが発生しています。電炉業は、その回収された鉄スクラップをリサイクルして鉄鋼製品を製造し、再び社会インフラへ循環させる事業です。そういった意味で、本業そのものがサステナブルで資源循環に貢献する事業であると言えるかと思います。



二つ目は、環境負荷が小さいということです。グラフに鉄鋼各社の生産量あたり CO₂ の排出量が示されています。A 社、B 社は高炉で、鉄鉱石を還元するためコークスを使う工程があ

りCO₂の排出量がどうしても多くなります。C社と当社は電炉で、その排出量は高炉に比べて4分の1以下とかなり少ないことがお分かりいただけると思います。世界中で地球温暖化の影響が顕在化する中で、地球環境に優しい事業であることが特徴として言えると思います。

当社グループの事業内容

国内鉄鋼事業	海外鉄鋼事業	環境リサイクル事業	その他の事業
鉄鋼製品の製造・加工・販売	ベトナム、米国、カナダにおける鉄鋼事業	電気炉による産業廃棄物溶融処理 やフロンガス破壊処理など	港湾事業、礦物事業など
			

それでは当社グループの事業内容について、国内鉄鋼事業、海外鉄鋼事業、環境リサイクル事業、その他の事業に分けて説明します。

国内鉄鋼事業

鉄筋は建築・土木の基礎的鋼材として使用され、底堅い需要あり
鉄筋は安価な重量物であるため、海外や域外からの参入障壁あり

- 鉄筋の国内シェアトップ
- 主要需要地で事業展開
- 付加価値製品の製造・販売

国内小形棒線シェア(生巻) 出典:日本鉄鋼連合会資料(2020年度) 17.8%

枚方事業所 山口事業所 名古屋事業所 関東スチール(子会社)

ネジ鉄筋、高強度鉄筋

まず中核事業の国内鉄鋼事業ですが、鉄筋は建築土木用の基礎的鋼材として底堅い需要があります。また他の鋼材に比べて安価な汎用品でありかつ重量物であることから、日本の需要はほとんど国内生産で賄われています。本数や長さなどの細かい要望に対応して建築現場に届ける必要もあり、海外輸入品がほとんどない国内だけのビジネス、地産地消ビジネスになっています。その中で当社グループの鉄筋のマーケットシェアは約18%で国内No.1です。メーカー数の多い当業界において大きな存在感があり、関東、中部、関西、中四国・九州の4大需要地に生産拠点があります。需要地は即、鉄のスクラップの発生地でもあり、この拠点展開が我々にとっての大きな強みとなっています。さらに付加価値製品として、ネジ鉄筋や高強度鉄筋も製造販売しています。

海外鉄鋼事業

1960年代に海外進出、現在は日本・ベトナム・北米の「世界3極体制」で事業展開

製品出荷量は海外が国内を上回る

製品出荷量推移(万t)

年次	国内	海外
2018/3月	297	218
2019/3月	327	212
2020/3月	337	212
2021/3月	336	276
2022/3月	332	314

15

次に海外鉄鋼事業ですが、当社グループは業界に先駆けて1960年代に海外進出を果たしています。現在では、ベトナムに3社、アメリカに1社、カナダに1社の子会社を持ち、日本を含めた世界3極体制を構築しています。グラフで示しているように製品出荷量は海外が国内を上回ってきています。

環境リサイクル事業

電気炉の熱を利用した安心・安全の医療・産業廃棄物溶融処理
「注射針の不法投棄を何とかできないか」という思いからメスキュードシステムを開発

電炉による産業廃棄物処理実績 シェアNo.1

増加する処理困難物の溶融処理に注力

当社グループ 58%

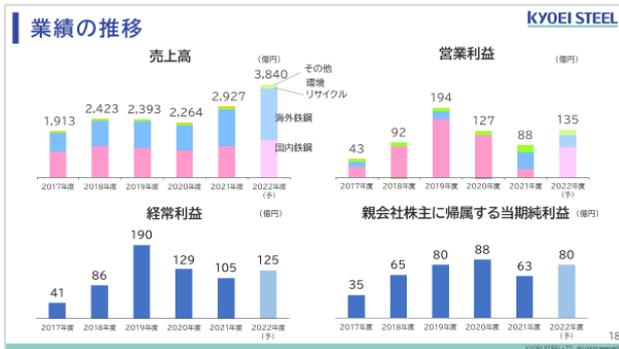
車載リチウムイオン電池 炭素繊維 アスベスト

16

もう一つ、我々にとって重要な事業が環境リサイクル事業です。この事業は、鉄をつくる過程で電気炉が発する超高温の熱を利用して、医療廃棄物をはじめとする様々な産業廃棄物を無害化溶融処理するという当社グループが独自に開発したビジネスです。30年前に「注射針の不法投棄問題を何とかできないか」という問題認識から開発しました。我々はこれをメスキュードシステムと呼んでいます。これがこの事業のスタートとなります。電炉による産業廃棄物処理量は、当社グループが国内シェアNo.1です。近年では、増加する新たな処理困難物の溶融処理へも力を入れています。車載リチウムイオン電池の認定処理施設は、国内7ヶ所が指定されうち2ヶ所が当社グループの拠点です。炭素繊維やアスベストの無害化処理も手掛けています。



これら3つの事業以外にも、収益機会の拡大や事業の多角化を目指し、ベトナムにおける港湾事業や鋳物事業、更には川下事業である加工品事業も展開しています。写真左の港湾事業は、ベトナム南部バリア・ブンタオ省にある総面積40万平方メートルの国際一般港で、グループ鉄鋼会社のスクラップ輸入をメイン事業として幅広い貨物を取り扱っています。

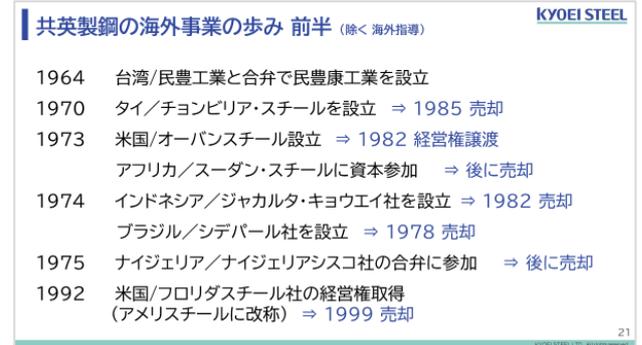


直近の業績の推移です。ここ数年は海外鉄鋼事業の拡大と製品価格の上昇を背景に、売上高は増加傾向にあります。鉄鋼事業はマーケット市況に左右されやすく、利益面でもブレはありますが、相応の最終利益を確保しています。



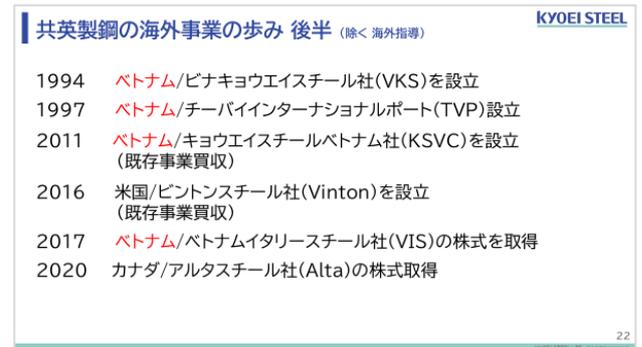
財務の状況です。近年は M&A も含めた海外投資を積極的に行っていますので、総資産が増加して自己資本比率が少し低下していますが、それでも50%以上は確保しています。また直近のスクラップ価格の上昇による運転資金の増加や

海外への投資、円安もあってネット借入は増加傾向にありますが、格付は A 格を維持しております。



次に、当社グループの海外鉄鋼事業、海外事業のあゆみについてお話しします。

当社は設立17年後1964年の台湾を皮切りに、これまで20ヶ国以上の国で、技術指導や経営指導、資本参加などを行ってきました。1960年代から1992年までの主な海外事業を挙げていますが、ほとんどの投資はマイナー出資で、事業が円滑に進み始めた後はその国の資本へ売却しています。但し1973年のアメリカ・ニューヨーク州のオーバン市における電炉工場建設は、日本敗戦後の中小企業メーカーとして初のアメリカ進出でした。当社としても相当な力を注ぎ、最終的には事業としても成功していました。しかし合併相手が安宅産業であり、同社の経営破綻により、持ち分を売却せざるを得なくなりました。1992年、2回目のアメリカ進出となるフロリダスチール買収についても、事業としては成功してアメリカで上場できるほどの実績を挙げていました。しかし今度は自社の国内事業が金融バブルの崩壊の影響で大きな赤字を抱えることになり、1999年に売却せざるを得なくなりました。しかしこれらの経験は、海外での鉄鋼経営面で多くのノウハウを得ることができたこと、従業員の派遣を通じて操業技術力の向上に繋がったことなど、当社にとって貴重な財産になりました。



そして1994年に、本日のテーマの中心であるベトナムへの進出が始まります。2000年に実質創業者の高島浩一が亡くなり2006年に株式上場をしますが、その後しばらくはベトナムだけが我々の海外事業でありました。2016年、米国のテキサス州の電炉会社を買収して3回目のアメリカ進出を果たして、2020年カナダのアルタスチールを買収しまして、現在世界3極体制にて事業を展開しています。



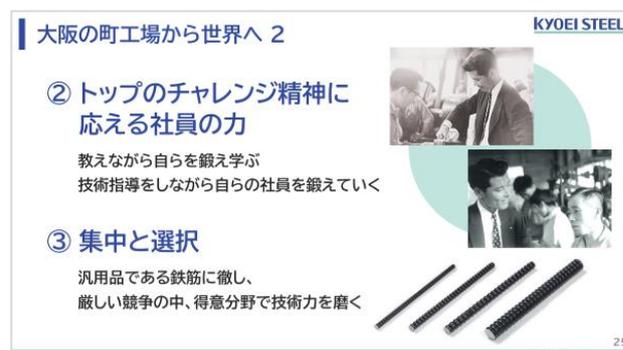
地図の青色の部分が、当社がこれまで技術指導もしくは直接電炉あるいは圧延工場の建設に関わった国と地域です。台湾を皮切りにスペイン、フランスなどのヨーロッパ諸国や、ナイジェリアやスーダンでの工場建設、そしてアジア各国での技術指導、工場建設に携わってきました。日本には数多くの電炉メーカーがありますが、主に鉄筋を中心として数多くの国で鉄づくりを行っている会社は当社以外にありません。



当社がなぜ電炉メーカーの中で早くから海外事業を展開したのか、しかも戦後大阪の町工場に過ぎなかった当社が、なぜ多くの国の鉄づくりに貢献したのか。またなぜそのような事ができたかについてお話したいと思います。

創業者の高島浩一は、中国戦線から帰国し、戦後の荒れ果てた国土を見て呆然とします。日本のために戦った自分の生き方が戦後否定され、何のために生きていくのかを模索していく中で、家業であった鍛工所を伸鉄業へ転換し、鉄づくり

によって日本の復興に貢献していく道を選ぶわけでありました。敗戦国となった日本がもう一度復活して、本当の日本人の姿、つまり勤勉で誠実で技術的にも優れている日本人の本当の姿を世界の人たちに示していきたいと考えたのです。そして1960年に日本生産性本部のヨーロッパ視察団の団長となります。復興著しいドイツ、フランスなどヨーロッパ諸国9ヶ国を回ることで、まだまだ自分たちの努力が足りないと感じ、そして電炉業へと進出していくわけでありました。さらに40歳を超えたほどの若さで世界鉄鋼会議へ参加し、ヨーロッパの電炉メーカーと懇談して、彼らの会社に対する技術指導を自ら申し出ています。つまり日本人のきめ細かな操業技術を使えば、ヨーロッパの電炉会社の製造コストは大きく下がると約束し、日本の現場の技術者を次々と世界各国の工場に送り出していきます。



そして実際にヨーロッパ各国の電炉工場のコスト削減を実現し、その成果に対する技術指導料を手にしながら、自らの技術者としての操業技術も世界の現場技術者との交流を通じて鍛えていくわけです。そして世界の中から日本を見て、早い段階で日本の売上と海外の売上を半々にしなければ、厳しい国内の競争に勝ち残れないと考えていました。しかも事業内容は、鉄筋など建築土木の基礎資材に特化して、特殊鋼など高級鋼への道に手を出すことはしませんでした。廉価品であり競争が激しい分野ですが、そこには需要とマーケットは常にあり、安く作ることで勝負しようとしたわけです。つまり我々の海外戦略のベースには、創業者の高い志とチャレンジ精神、社員の力、そして自分たちの強い分野で勝負する集中と選択の3つの要素があったと、私は理解しています。



そうした創業者の考えの下で、当社グループは業界に先駆けて海外進出を果たしていきます。ただ様々な紆余曲折がありました。先述のとおり、アメリカ事業は日本国内の経営を助けるため2度撤退、インドネシアなどでの事業も現地資本に売却しています。現在ではベトナムに3社、アメリカに1社、カナダに1社の子会社を持つ体制となり、創業者の夢が一部実現しつつあると考えています。

海外事業は苦勞とやっとの成功の連続でした。しかし厳しい国内事業の救世主になった歴史を見ると、私は世界各国へ事業を分散することで、我々は生き残ることができたのではないかと総括をしています。上場企業となった我々は、事業地域を分散してリスクを分散する戦略を、現在グローバル・ニッチ戦略と称しています。地産地消ビジネスである電炉事業を日本以外の需要旺盛な海外エリアで展開することで、リスクを分散しグループ全体の成長を、ひいては企業価値の向上を図っていきたくと考えています。



当社グループの製品出荷量の推移を表しています。ピンク色の部分が日本、青色の部分がベトナム、そして黄色の部分が北米です。2019年度当社グループの製品出荷量は国内が164万トン、海外が173万トンと海外出荷量が国内を上回りました。その後は新型コロナの世界的な蔓延の影響で全体が低迷していますが、引き続き海外出荷量が国内出荷量を上回

ってきています。



それでは、当社グループのベトナム事業についてお話しいたします。当社がなぜアジアの中でベトナムとの関わりを深め、多くの投資をしていったのか。当社は1974年、ベトナム戦争の最中に南ベトナムにおいて鉄筋づくりの技術指導を行っています。その後ベトナム戦争後は、しばらくの間日本とベトナムは日米同盟のこともあり国交回復できず、接点はありませんでした。しかし1986年頃からベトナム政府が経済の自由化路線、いわゆるドイモイ政策を宣言し、外国資本の誘致に乗り出し始めたことから、1990年代に入って当社は日本企業として最初にベトナム進出に向け活動を開始します。アメリカと同盟関係をもつ日本にとって、ベトナムとの間にはまだ敵国条項が残っている時代に当社がなぜベトナム進出を決めたのか。これにも創業者高島浩一の強い思いがあったと考えています。

メコンを興せ！

「ただ己が利益を追求する為でなく、その国の発展に寄与せんがため。それが共英の歴史に息づく理念である」

高島 浩一
(ベトナム進出時の言葉)

30

これはベトナム進出を決めた頃の高島浩一の言葉です。

決断の経緯

- ① 創業者の想い
ベトナムの復興の一助になりたい
- ② ベトナム経済の成長性と民度の高さ
戦後の日本に重なる
- ③ 建材需要伸長の可能性
途上国経済のテイクオフには 最初に鉄筋と線材が必要

31

つまり、日本の戦後復興に全力を尽くしてきた創業者にとって、ベトナムの荒廃した姿は、同じアジアの一員として何か手を差し延べなくてはならないという強い思いがありました。いち早くベトナム進出のチームを作り、1974年に実施していた南ベトナムでの技術指導を踏まえ、今後のベトナムの成長力についてマーケティングを開始します。そして、これからのベトナムについて、国が開かれれば国民の民度や質の高さから成長するのは間違いないと確信を持ち、また、発展途上国において経済発展の初期段階ではインフラ整備のために必ず鉄筋と線材が必要になることを経験から学んでいましたので、最終的にベトナム進出を決断したわけです。

KYOEI STEEL

進出時の問題

- ① **資金調達**の難しさ
当時はアメリカの敵国、多くの金融規制が障害に
- ② **未発達なインフラ整備(電力)**
当時は停電が日常茶飯事
- ③ **合弁交渉**
ベトナム投資の先駆者として評価されるも、交渉は難航
- ④ **現地関係者との価値観の共有**
ベトナム人、ベトナム政府との考え方の違いに苦戦

32

しかしながら、「言うは易く、行は難し」とおり、まだ何もないベトナムでの工場建設とビジネス展開は困難を極めます。一つは資金調達です。当時のベトナムはアメリカの経済制裁下にあり、日本も経済協力を凍結していました。そのため政府の投資保険がかからず、DBJなど政府系の金融機関からの借入はできませんでした。そのうえ、合弁パートナーである国営企業のベトナムスチールも資金不足で土地の使用権を現物出資するしか資本の手当ができず、やむなく建設費や運転資金などは当社が世界銀行傘下のIFC(国際金融公社)から借入して先方へ貸出する形にしました。しかし当時の当社も、バブル崩壊のなかで経営環境が大変厳しい状況でしたので、設備代金はプラントメーカーのサプライヤーズクレジットを商社経由で利用するなど、資金調達に苦しみました。原材料となるビレット(半製品)は海外(トルコ、中国、日本など)から調達していましたが、当時のベトナムは信用力が低く、LC at sight(信用状一覽払)の取引しか認められていませんでした。共同出資者である日本の商社も社内規定などから融通をきかせることができず、ビレットが手元に届く前に支払をするしかありませんでした。そのうえビレット入着まで時間がかかり操業が止まる

こともしばしばでした。一方で製品は前金を受け取る形で販売しました。

二つ目は未発達なインフラです。発展途上国では、電力を始めとするインフラが整備されるまで時間がかかります。ベトナムも同様で、停電は日常茶飯事でした。当社はインドネシアで事業を行なった経験から、日本から大きなディーゼル発電機を持ち込み自家発電することで操業しました。それ以外にも、社会主義の社会で育ってきた政府や現地合弁企業の要人との交渉などで、考え方や価値観の相違に苦勞することになります。

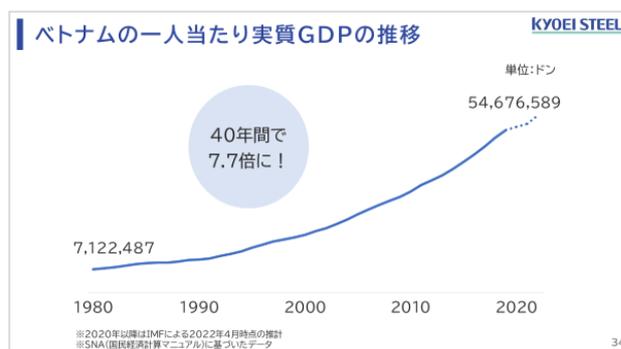
KYOEI STEEL

当社グループのベトナム拠点

- ① **ベトナム・イタリー・スチール社 (VIS)**
事業内容: 鋼材の製造・販売(棒鋼、線材)
生産能力: 製鋼45万トン/年、圧延30万トン/年
2018年 買収
- ② **キョウエイ・スチール・ベトナム社 (KSVC)**
事業内容: 鋼材の製造・販売(棒鋼、線材)
生産能力: 圧延30万トン/年
2011年 買収設立
- ③ **ビナ・キョウエイ・スチール社 (VKS)**
事業内容: 鋼材の製造・販売(棒鋼、丸鋼、形鋼、線材)
生産能力: 製鋼50万トン/年、圧延90万トン/年
1994年 設立
- ④ **チー・バイ・インターナショナル・ポート社 (TVP)**
事業内容: 港湾事業
1995年 設立
- ⑤ **ビナ・ジャパン・エンジニアリング社 (VJE)**
事業内容: 鉄技術製品の製造・販売
生産能力: 9,000トン/年
1996年 設立

33

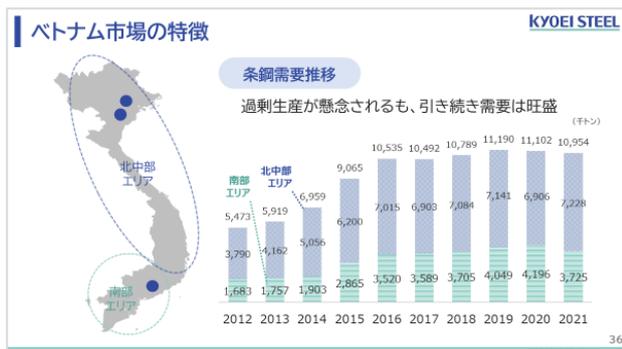
以上のように1994年の VKS 社の設立時には多くの苦勞と困難がありましたが、創業2年目でどうにか黒字を達成し、以降順調に業績を伸ばしました。その間のベトナムのGDPは順調に伸び、それを足がかりに当社は約17年後、2011年にベトナム北部のニンビン省に KSVC 社を設立、2018年に VIS 社を買収して、ベトナム北部での当社のプレゼンス向上に努めています。したがって、当社は現在ベトナムの南北で、港湾を行なっている TVP 社、鋳物工場の VJE 社を合わせて5拠点を有し、事業を展開しています。



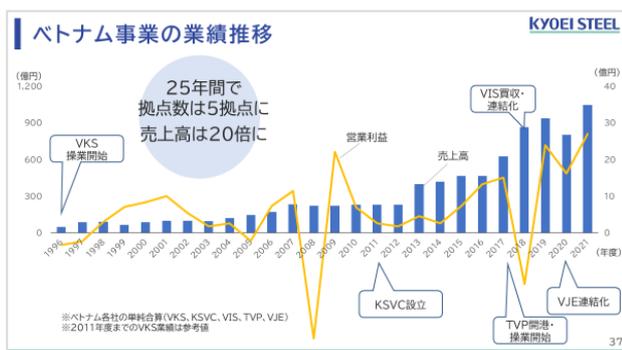
これはベトナムの1人当たりの実質GDPの推移です。1980年から2020年の40年間でおよそ7.7倍になっています。



ベトナムの経済成長率の推移です。1981年以降成長率はプラスで推移しており、大変力強い経済成長を続けています。



さらに、鉄筋・線材などの条鋼需要は年々増加して、現在では日本全体の量を上回っています。特にベトナムの鉄鋼市場の特徴として、他の東南アジア諸国と比べて長年の戦争を経験していることもあってか、建物に鉄筋を使う量が多く、基本的に鉄筋需要が強い国であることが挙げられます。



ベトナム事業の業績推移になります。いま説明した経済の成長と鉄筋需要増加の恩恵を受けて、当社の売上はしっかり伸びてきています。しかし黄色い折れ線グラフで示されているように、営業利益ベースではやや波があります。1996年から2011年までは、南部のVKS社のみであったこともあり、ベトナム経済の成長の流れを十分に取り込んでいたかという点、必ずしも利益面では十分だったとは言えません。2011年に北部に

KSVCを買収設立し、2015年にVKSに新ミル(工場)を建設して以降、売上・利益ともによく拡大傾向にあります。現在ベトナムにおける5拠点で、総売上高は1,050億円、25年前の1996年の売上高50億円から、およそ20倍に拡大しました。

ベトナムの鉄鋼マーケット

日本との違い

- 需要は強いが、ホア・ファットなどの高炉メーカー、小さな誘導炉メーカーとの競争が激しい。スクラップ輸入国であり、地産地消の環境にはない。環境規制が緩やかで電炉優位の状況にない。
- 個人住宅も施主が鉄筋のメーカーを選ぶ。そのため、鉄筋はBtoC産業となっている。
- これから住宅を購入する若い世代に向け、テレビやランドマークへの広告出稿が有効。
- 鉄筋といえば「ヒナ・キョウエイ」
⇒ 実質的なMade in Japanとしてブランド確立

現地子会社提供のテレビ番組の一場面

広告の例

わが社のベトナムビジネスの説明の最後に、現在のベトナムの鉄鋼マーケットについて説明します。当社はベトナムにおいて南北で140万トンから150万トンの建築用鋼材を生産するベトナム3位の有力鉄筋メーカーとしてその存在感を示すようになってきていますが、現在ベトナムの鉄鋼マーケットは毎年市況の変化が激しく、現地メーカーの安値販売も横行しており、先ほどご覧いただいたように利益面では大変波が激しい状況にあります。幸いに南部のVKS社の鉄筋は、長年の実績から日本ブランドとして根強い人気があり、トンあたり数十ドル他社製品より高い値段で販売することができており比較優位の状況にあります。ベトナムでは個人が住宅を建てる場合、日本と違い施主が鉄筋メーカー、いわゆるブランドを指定する慣習があり、この高いブランドイメージを引き続き大切にしておく必要があると考えています。一方で、鉄鉱石のとれる北部では、高炉や誘導炉メーカーとの競争が激しく、現時点で北部市場での電炉による鉄鋼ビジネスは難しい環境にあります。しかし我々としては、ベトナムでも将来環境規制などから確実に電炉の時代がくると考えており、当面厳しい競争状態であっても創業者の高い理念を大切に、ベトナム南北で地元へ根差した事業展開を進めていきたいと考えています。

ベトナムビジネスのメリット KYOEI STEEL

- ・ **人口増加が見込まれる成長マーケット**
平均年齢約32歳(日本48歳)の若い国
- ・ **政治の安定**
一党独裁で基本的に政権交代による混乱なし
- ・ **親日国**
“Made in Japan” に対する信頼度
- ・ **安い労働コスト、高い民度**
- かつてより上昇も日本の10分の1
- 優秀な人材が多くワーカーの質も高い




39

さて、こうしたベトナムでのビジネス展開を通じて、我々の経験から見えてくるベトナムビジネスのメリットとデメリットについてお話しします。まずメリットの一つ目は、人口の増加、ひいては今後の経済成長が見込まれる成長マーケットであることです。今もインフラ整備が進められており、今後経済を動かし、住宅を購入する若年層も厚いと考えられます。二つ目は、政治が安定していることです。一党独裁の下で経済成長を目指す中、基本的には政権交代により政策が大きく変わるというリスクは低いと考えています。併せて、ベトナムは日本人への信頼度が非常に高い親日国であります。特に南部はブランド志向が高く、日本ブランドの威力は健在です。そして安い労働力もメリットです。手先が器用で勤勉な国民性は、日本企業との親和性が高いと思います。また政府高官の子息などには、海外留学経験を有する優秀な人材も多い上、国民の識字率は90%以上とワーカーの質も高いです。人件費はかつてよりも上昇していますが、それでも日本の10分の1程度となっています。

ベトナムビジネスのデメリット KYOEI STEEL

- ・ **許認可の手続きの遅さ**
- ファシリティー・ペイメントの問題
- 意思決定プロセスの不明朗さ
- ・ **合弁パートナーとの合意形成の難しさ**
- 異なる価値観で交渉が難航
- ・ **不明朗な制度、不透明な税法**
- 複雑な法規制と変わるルール、
企業の財務情報も不透明
- ・ **コミュニケーションの取りにくさ**
- 日本人には難しいベトナム語




40

一方、もちろんデメリットもあります。当社が最も苦労したのは、工場建設など各種の許認可の取得です。ベトナムで工場建設するためには、政府のマスタープランに載せてもらうなど、様々な許認可が必要ですが、ファシリティー・ペイメント、所謂賄賂の問題は現実として存在し、今でもその問題は残っています。日本企業はそういった要求に応えることができないため、

許認可を取るのに苦労することがしばしばあります。また、意思決定に関してはトップの権限が絶大で、権限を持っているはずの組織の長も容易に結論を出しません。そのため、こちらにとっては時にプロセスが不明朗に映ることがあります。よってトップへのアプローチは重要です。

更に、合弁パートナーとの合意形成の難しさ、国民性の違いもありますし、当社の場合は国営企業、すなわち役人との交渉でしたので、彼らのプライドの高さを理解し、ある程度尊重しながら交渉する必要がありました。

不明朗な制度、不透明な税法については、今までも現在も大変苦労しています。決められた法律が毎年のように変わりますし、細かな実務に関する様々な政令や通達などが出されます。また、多岐に亘る事象に対しては決定権がどこの監督官庁にあるかが分からず、問題解決が遅々として進まないことが数多くあります。更に担当者や係官の中には、未だに陰に陽にファシリティー・ペイメントを要求することがあります。我々日系企業はそういった不正に手を貸すことができないので、容易に許認可が得られなかったり、税法上不利益なことを被ったりするケースがあります。

最後にコミュニケーションの取りにくさですが、ベトナム語は、世界でも一番難しい言語だと思います。日本人には発音が難しく聞き取りにくく語彙も大変多い言語であり、そのうえ標準語が定まっていません。そのため、優秀な通訳を確保することが重要になってきます。

ベトナム事業で得た教訓 1 KYOEI STEEL

- ① **先んずれば人を制す**
⇒ いち早い進出がその後の展開やブランド力向上につながった
- ② **我慢と辛抱**
⇒ 交渉事や許認可取得に時間
…ときに妥協せず諦めず
- ③ **ベトナム進出の思いを大切に**
⇒ 「ベトナムの発展・国づくりに貢献する」
誠意と熱意がなければ伝わらない




リン国家主席(当時・右)がKYS社新工場開所式に出席(2015)

インフラ整備に必要な不可欠な鉄筋

41

次に、私どもが経験を通じて学ぶことができた教訓についてお話しします。一つ目は、「先んずれば人を制す」です。我々のような鉄筋ビジネスは、いずれ国産化が可能な商材です。したがって、発展途上国の経済成長の早い段階で進出し、国内での存在感、マーケットシェアを相応に確保しておくことが必要です。ある程度経済成長が進んで、自国でその生産が可能

になってからの進出では、製品に付加価値を付けたり、マーケットでの存在感を示すことに大変苦勞すると思います。二つ目は、交渉ごとや許認可に関わる問題は、相当に時間がかかることを覚悟して交渉にあたるのが大切です。

そしてその我慢ができる根底には、その国に進出する意義、思いをしっかりとっておくことが肝要です。その思いや執念がなければ、長い時間の我慢や手続きの煩雑さを乗り越えることができないと思います。

ベトナム事業で得た教訓 2 KYOEI STEEL

④ 人はそれぞれ
⇒ 国民性も育ちも違う
「ベトナム人」と一括りにしない

⑤ 郷に入れば郷に従え
⇒ 現地のやり方をよく理解して対応する

⑥ 同じ目線と立ち位置で
⇒ 昔は教える立場、今は互いに教え合う
相手を尊重しプライドを傷つけない



42

四つ目は、同じベトナム人でも良い人もいれば、あまり良くない人もいます。素晴らしく優秀な人もいれば、不正を働く人もいます。悪いことや問題が起こった時に、「だからベトナム人は」と一括りにしてベトナムを評価してはならないと考えています。国民性や育ちも違うわけで、誤解が誤解を生んでいることもあり、理解しようとする努力が相当程度必要だと考えています。

つまり当たり前のことですが、「郷に入れば郷に従え」、人間として同じ目線で、同じ立ち位置で一人の人間として、一人一人のベトナム人と付き合っていくことが大事だと思います。

普通の会社の普通でない海外進出 KYOEI STEEL

1971 枚方工場 1973 オーパンスチール

1972年(25周年)頃 国内の基盤整備 初の米国進出

1992年(45周年)頃 2回目の米国進出

2016 ビンソンスチール買収 2020 アルダスチール買収

1992 アメリカスチール(米国)

3回目の米国進出 世界3極体制の盤石化

44

最後に、私ども会社が海外事業で得た教訓についてお話しします。

冒頭に申し上げましたが、我々の会社は設立が1947年で今年75周年を迎えます。創立25周年の頃に枚方に初めて電炉一貫工場を作り、メーカーとしてはソニーに次いで2番目に

アメリカ進出を果たします。第一回目の飛躍期です。その直後にオイルショックが起こり、合弁の安宅産業が破綻してアメリカ撤退を余儀なくされます。

その後バブル経済の追い風もあり業績が上がり、日本国内でも名古屋や関東へ進出を果たし、全国的なメーカーとなります。そして創立45周年の頃、再度アメリカ・フロリダスチールを買収し、一方でベトナムへも進出していきます。この時期が第二の飛躍期と言えます。しかし、その時もバブルが崩壊し、1990年代後半の金融危機の中で鉄鋼不況が続き、国内の赤字を埋めるためにアメリカ事業を売却することになります。

2000年代になり金融危機が収束し国内市場が安定したことから、2006年に東証1部に上場します。そして2016年の創業70周年を迎える頃から、手厚くなった財務内容を背景に、3回目のアメリカ進出を果たし三回目の飛躍期を迎えています。

激動の社会の中で、なぜ事業を続けられたのか KYOEI STEEL

ソニー パナソニック トヨタ ...

真似できない 優れた製品や技術

汎用品を低コストで つくる操業技術

攻め続けていたから生き残れた

45

こうした激動の日本経済のなか、当社が他の電炉メーカーが破綻していくなかで、なぜ事業を続けることができたかを振り返ると、景気が良い時も悪い時も、現状に甘えることなく、日本国内だけでなく海外へ目を向けて攻め続けていたからだと考えています。事業の幅やフィールドを拡げていたから、危機に陥った時にも海外資産を売却する等しながら生き残ることができました。当社はソニーやパナソニック、トヨタのような優れた技術や製品を持っている会社ではありませんが、社会のインフラづくりにおいては、世界中どこでも必要とされる鉄筋を作っています。どこにでもある製品、必要である製品をつくる普通の会社が、できるだけ安くつくる操業技術を研鑽して海外に進出してきたわけです。そこには大きな困難や、地元のライバル企業も沢山いますが、それまでの経験を生かし、その国の地産地消ビジネスを学んで勝ち残ろうと攻め続けてきたわけです。

日本企業の生きる道

KYOEI STEEL

グローバルで生きるか ローカルで必要とされる企業で生き残るか

- ・ **グローバル企業**
新しい技術や製品開発で世界的な企業となる
⇒ ソニー、パナソニック、ダイキン工業…
- ・ **グローバル・ニッチ企業**
世界市場のニッチな分野でトップ企業を目指す
⇒ シマノ、太陽工業、フジキン…
- ・ **グローバル・ニッチの道？**
社会で必要とされるビジネスを、海外でもローカル&ニッチな市場で展開する

46

私はこれまでの銀行と鉄鋼会社における会社員人生を通して、これからの日本企業が生きる道は、世界に出てグローバル経済の中で生き残るか、地元や日本のローカルで必要とされるエッセンシャルカンパニーになるか、いずれかの選択しかないと考えています。グローバルで生き残るためには、ソニーやトヨタ、ダイキン工業のように、優れた技術や製品で世界的企業になるか、あるいは世界的には小さなマーケットでもシマノのような、グローバル・ニッチという位置づけで生き抜くやり方もあると思います。しかし我々のような普通のインフラ関係の会社でも、海外でも地域を選べばその国の発展に貢献し事業を発展させることができるということを当社の創業者は夢見てきたように思います。私はそんな創業者の思いを、グローバル・ニッチという造語に置き換えて、当社の海外戦略の目指すべきところとしています。

海外事業の売上高推移

KYOEI STEEL

2021年度より海外拠点の売上が国内を上回る



47

これは直近10年間の海外事業の売上推移ですが、濃い緑が海外の売上で、薄い緑が国内事業の売上です。上場時にはVKSのみだった海外事業が、2011年にK SVC社を買収し、その後アメリカ、カナダへも進出していった結果、ついに昨年2021年度海外売上が国内売上を上回ることができました。曲がりなりにも創業者が描いていた海外売上比率5割の目標が達成できました。しかも、昨年度は国内業績が低迷する中、海外で52億円の営業利益を上げ、国内収益を上回って全体

収益を押し上げる実績を示すことができました。

創立75周年を迎えて

KYOEI STEEL



過去の歴史に学び、逆境をバネにさらなる飛躍を

Spirit of Challenge



48

当社のような汎用品をつくる会社は高い技術力やイノベーションで勝ち残っていく力はありません。もちろん新規事業で新製品をつくっていくという努力は続けますが、世界中の鉄スクラップをもう一度鉄に蘇らせるという基本的な役割を地道にローコストでやり遂げていくことが我々の生きていく道だと考えています。ベトナム事業を始め、海外でコンスタントに利益を上げていくのは様々な困難があります。だからこそ、我々は創業の精神である「スピリット・オブ・チャレンジ」で、先人たちの苦勞の歴史に学んで、逆境をバネに地産地消ビジネスをしっかりやっていきたいと思っています。

NeXus

Next Success

次代の成功=100年企業を目指して

これまでの「鉄づくりを通じて社会に貢献する」企業から、これからの「サーキュラー・エコノミー社会」の中で資源循環型事業を通じ、社会の発展と地球環境との調和に貢献する「エッセンシャル・カンパニー」を目指します

写真：ベトナム サイゴンパル(VKS社の鉄筋を納入)

49

最後になりますが、現在の中計のタイトルに「NeXus」という言葉を使っています。「つながる」という意味の単語ですが、ネクスト・サクセスという次代への成功を目指してという意味も込めています。これからは、サーキュラーエコノミーの時代、資源循環型の事業が求められるなか、地球環境との調和と社会の発展に貢献する企業として世界各国で鉄づくりを展開して企業価値を高めていきたいと思っています。大阪発祥の会社でありますので、これからも皆さま方のご支援、ご協力をお願いしたいと思います。本日は有難うございました。

(終了)