

TERG

Discussion Paper No.479

1990年代ベトナムにおける日越合弁鉄鋼事業の成立過程
ービナ・キョウエイ・スチール社の事例研究ー

川端 望

2023年9月7日

TOHOKU ECONOMICS RESEARCH GROUP
Discussion Paper

GRADUATE SCHOOL OF ECONOMICS AND
MANAGEMENT TOHOKU UNIVERSITY
27-1 KAWAUCHI, AOBA-KU, SENDAI,
980-8576 JAPAN

1990年代ベトナムにおける日越合弁鉄鋼事業の成立過程

ービナ・キョウエイ・スチール社の事例研究ー

川端望

I はじめに

1 研究対象と背景

本稿の課題は、鉄鋼業における日越合弁企業であるビナ・キョウエイ・スチール (VKS) 社の成立過程と、その含意を明らかにすることである。ここで言う成立過程には、事業の構想から法人の設立、そして操業が開始され事業が軌道に乗るまでを含む。

VKS は、日本の電炉一貫鉄鋼企業である共英製鋼株式会社と、ベトナムの国有鉄鋼企業であるベトナム・スチール・コーポレーション (VSC) を主要出資者として¹、1994年1月に設立され、1996年から操業を開始した合弁企業である。当初は公称生産能力24万トンの圧延能力を持ち、購入ビレットを原料に、主に鉄筋用棒鋼を生産していた。当時のベトナム鉄鋼業は極めて小規模であり、鋼材の需要が100万トンを超えたのが1996年、生産が100万トンを超えたのは1998年であった (SEAFI, 1999, p. 40)。その中でVKSは操業開始から3年目に公称能力を突破する生産を果たし、20%程度のシェアを獲得、黒字転換を果たすという成功を収めた²。ベトナム鉄鋼業はその後急速に発展して、2021年には鋼材需要2205万トン、鋼材生産1951万トンに至ったが (SEAFI, 2022, p. 112)、その中でVKSは電炉1基、圧延ライン2基を持つ電炉一貫企業に成長しており、生産能力は粗鋼60万トン、圧延90万トンに達している。2021年の鋼材生産高は69万トンであり、ベトナムの条鋼部門において第5位である。また共英製鋼はVKS以外にも電炉一貫企業ベトナム・イタリー・スチール (VIS) 社と圧延企業キョウエイ・スチール・ベトナム (KSVC) 社を保有し、共英製鋼グループとしての生産は128万8000トンに達している (VSA 2022, p. 59)。そして、グループ本社側から見ても、連結売上高の32%がベトナム事業からのものとなっている (共英製鋼, 2023)。

VKSはベトナムの鉄鋼業の発展初期において、生産拡大に大きな役割を果たした企業の一つであり、共英製鋼にとっても、海外事業の主要拠点の一つである。途上国鉄鋼業の発

¹ Tổng công ty Thép Việt Nam の英語名は一貫して Vietnam Steel Corporation であるが、略称は本稿対象時期には VSC、2011年に株式会社化されて以後は VNSTEEL となった。本稿では VSC を用いる。

² VSC 資料と共英製鋼提供資料を照合。ただし、前者は暦年、後者は日本の財政年度で計算している。

展という点からも、日本における中規模な電炉一貫企業の企業の海外進出という観点からも貴重な事例と言える。

2 先行研究の検討

(1) 外資系企業が関与する途上国鉄鋼業開発の研究

佐藤（2014）の交通整理によれば、途上国鉄鋼業を「キャッチアップ型工業化」の視点から研究する際には、「後発性利益」に関する Gerschenkron(1962)のアプローチと、「誘発機構」に関する Hirschman(1958)のアプローチに注目すべきである。「後発性利益」論とは、発展途上国が、最新の技術、人材、制度を先進国から導入した場合には、急速な工業化を実現する可能性があることを述べたものであり、「誘発機構」論とはある産業への投資が産業構造に不均衡を生じさせ、それが産業連関効果を通じた投資決意を誘発していく可能性を述べたものである。ベトナム鉄鋼業を研究するにあいにもこれらを導きの糸とすることは有効であるが、VKS の事例について言えば、用いられた技術と事業規模に即して考える必要がある。

現代の鉄鋼業を代表する大量生産技術は大型高炉による銑鋼一貫生産法であり、それによって大量生産される代表的な品種は鋼板類である。効率的に稼働する高炉一貫製鉄所は、最小効率規模が 300 万トンにおよぶものである（佐藤，2014，p.17）。対して、共英製鋼がベトナムに持ち込んだのは建設用条鋼を公称 24 万トン圧延する技術に過ぎない。後述するように、発展初期のベトナム鉄鋼業においては、条鋼圧延事業を成立させることも一大事業であり、VKS の影響は大きかった。しかし、後発性利益が作用し、誘発機構が形成されるとしても、ただちに先進諸国の鉄鋼業にキャッチアップする競争力をもたらすものではなかったことに注意する必要がある。

このような事情からすると、むしろ適正技術論を検討しておくことの方が有効かもしれない。鉄鋼業における適正技術の開発・移転については、米山（1990）がもっとも詳細な事例研究である。米山（1990）は、「適正技術」を種々の制約条件の下に「一国の伝統社会の開発がかかえる固有の問題解決の最も効果的な事業を実現し得る技術」（米山，1990，p. 416. p. i, 8, 410 も参照）と定義し、1950-60 年代にマレーシアで実施されたマラヤワタブプロジェクトにおけるゴム材木炭の生産技術こそそれであったとする。当時のマレーシアにおける狭い国内市場においては、政府が求めていた確立技術を用いての生産、具体的には 100 万トン級の銑鋼一貫製鉄所による生産は経営的に成り立ちがたかった。しかし、現地で生産できる木炭をコークスの代わりに還元剤として用いることにより、年産 10 万トンの一貫製鉄所を実現できたのである。このプロセスを克明に明らかにしたことが、同書の功績である。

適正技術論は、技術移転先の社会的条件に注目するものであるが、実際の米山（1990）の記述には、それにとどまらないものがある。それは、米山（1990）が移転先のみならず移転元をも分析したことである。米山（1990）は、マラヤワタ・プロジェクトの推進を、マレーシア側の政治・経済・社会的環境によって条件づけられたものとするだけでなく、プロジェクトを推進した八幡製鉄の置かれていた経営状況に規定されたものとしても扱った。例えば、マラヤワタ・プロジェクト推進に当たって八幡製鉄内部では抵抗も根強く、当時副社長であった稲山嘉寛の強いイニシアチブで推進を決定していったことなどが明らかにされている。海外進出と技術移転を、進出先の環境とともに、進出主体の経営状況にも規定されたものとして全面的に把握したところから、米山（1990）の説得力が生まれているのである。この進出主体への注目という点を米山（1990）から学ぶ必要がある。

(2) 日本鉄鋼業の海外投資

日本鉄鋼業の海外投資については先行研究が存在するが、ほとんどが高炉一貫企業による投資を取り上げている（Kenny and Florida, 1993; 男澤, 2014; 川端, 1995; 千葉, 2004, 長谷川, 2002a, 2002b, 米山, 1990）。共英製鋼による VKS 設立の事例を論じるためには、普通鋼電炉一貫企業による直接投資であることに注意する必要がある。

高炉一貫企業が巨大企業と言えるのに対して、普通鋼電炉一貫企業は非巨大企業である。1970-80年代の高炉一貫企業は鋼板類・鋼管類の中でも、ハイエンドの、かつ大量生産に適合した製品セグメントを独占しながら協調的寡占体制を築く一方、電炉一貫企業は企業数も多く、需要が地域に分散し、変動の激しい建設用条鋼類の市場を巡って激しく競争していた（岡本, 1984）。「巨大企業同士の強固な協調構造と、非巨大企業同士の競争構造が、いわば相互に切離されて、並列的に共存」していたのである（岡本, 1984, p. 349）。その後、業界再編によって、電炉一貫企業は条鋼類でのシェアを伸ばしつつ、一方では大型化し、他方では高炉一貫企業の資本系列に組み込まれる動きが強まったが、産業組織の基本構造は変わらなかった。共英製鋼は普通鋼電炉一貫企業であり、高炉一貫企業のような巨大企業とは区別される存在であった。しかし、後に数字について見るように、中小企業の域を脱した、条鋼市場で一定の地位を持つ企業でもあり、海外志向の強い企業でもあった。VKS プロジェクトの評価にあたっては、その担い手が普通鋼電炉一貫企業であり中規模企業であった共英製鋼によって遂行されたことを重視すべきである。

(3) 中規模企業に関する研究

共英製鋼は巨大企業ではないが、ある時期以後、中小企業の域を脱していた。このような地位にある企業を仮に中規模企業と呼ぶが、中規模企業に関する最も知られた先行研究として、中堅企業概念を参照しておきたい。

中堅企業とは中村（1964）によって提唱された概念である。中堅企業は大企業，中小企業のいずれとも区別される独自の位置にある企業であるが，その特徴は以下の四点と規定されている（中村，1964，pp. 12-15）。第一に，巨大企業またはこれに準ずる大企業の別会社は系列会社でなく，資本的にはもとより，企業経営の根本方針の決定権を持つという意味での独立会社であること。第二に，証券市場を通じての社会的資本調達が可能に達した企業であること。資本金は5000万円から10億円が目安とされた。第三に，社会的資本を株式形態で動員しようとしても，なお個人，同族会社としての性格を強くあわせ持つこと。しかし同族会社の欠陥を除去するため，専門人材の蓄積や経営管理し組織の整備が行われていること。第四に，独自の製品開発や生産技術により，独自の市場を確保していること。なお，中村（1964，1990）は鉄鋼業については普通鋼電炉メーカーの東京製鐵を中堅企業の事例としているが，それ以外の企業には言及していない。

中堅企業論は，学術的には「一つの厳密な検討に耐える概念として定着しているとは，まだみなしがたい」（三井，1985，pp. 449-450）状況が続いてきた。提唱者や賛同者がその存在意義を称揚するためにこの語を用いたので，「単なる企業類型論ではなく一つの経済体制論，経済社会理念論の性格」（三井，1985，p. 450）を持つようになったのである。さらに，「ベンチャー・ビジネス」と重ねて用いられることで意味が拡散した。その一方，日常用語としては中堅企業の語は定着していった。大企業でもなく中小企業でもなく，一定の市場地位をもって存続している企業を示す用語は必要だったからであろう。

中堅企業論は，依拠すべき理論基準とするには心もとないが，対象の性格を明らかにするために参照する切り口としては有効であろう。本稿では中堅企業概念を，規模としては中規模である共英製鋼の，多面的な性格を明らかにするための導きの糸として用いる。

(4) ベトナム鉄鋼業の発展初期に関する事例研究

ベトナム鉄鋼業の本格的発展が始めるのは，ドイ・モイ政策が開始され，さらに国際的孤立を脱して外資誘致が本格化する1990年代である。この発展初期については，研究は極めて限られており，したがってVKSについての言及も少ない。共英製鋼の社史においても，重要な記述はあるが，困難をどのように乗り越えて会社設立と操業を実現したかは明らかにされていない（共英製鋼，2018）。工業化戦略研究や国有企業研究の中で，川端（2003，2005，2017）がVKSの技術や市場での優位性，VSCからみた合弁企業の重要性に触れているが，VKSの設立過程は明らかにしていない。またKawabata（2021）は，ベトナム鉄鋼業への外資企業のアプローチを，共英製鋼の漸進的アプローチと，台湾プラスチック・グループのリープフロッグ型アプローチに類型化して対比しているが，やはりVKS設立の過程は明らかにしていない。

3 本稿の課題・分析視角・研究方法

先行研究を踏まえて、本稿の具体的なリサーチ・クエスチョンを以下のように設定する。

VKS はどのようにして設立され、操業を開始したのか。その過程にはどのような障壁があり、共英製鋼はこれをどのように克服したのか。VKS が順調に稼働したことには、進出先の環境と進出主体の特性がどのように関わっていたのか。VKS の成立は進出先のベトナムと、進出主体の共英製鋼にとってどのような意義を持っていたのか。これらが答えるべき問いである。対象時期は共英製鋼がベトナム進出の動きを見せてから、VKS の操業が安定してその成果が明らかになるとともに、経営環境が大きく変化する 2001 年ごろまでとする。分析に際しての留意点は以下のとおりである。

何よりも、事実関係を解明することである。ベトナム側と共英製鋼の交渉と意思決定の過程は公表文献ではほとんど明らかになっていない。本稿は、共英製鋼の協力を得たインタビューと社内資料へのアクセスによって、これを明らかにしたい。

次に、進出先であったベトナム側の条件と、進出主体であった共英製鋼側の条件をともに踏まえて分析を行うことである。1990 年代のベトナムにおける外資受け入れ体制を、ベトナム経済の研究蓄積や法制資料を踏まえて把握するとともに、共英製鋼側の事情を、VKS プロジェクトのみならず、当時の経営状況全体について把握し、経営における VKS の位置づけを踏まえた分析を行う。これにより、高炉一貫巨大企業ではなく、しかし中小企業の域は脱していた共英製鋼が、海外進出を敢行したことの独自の意義を明らかにしたい。

研究方法は、主に重要文献の調査、その読解・考察と再構成、対象企業のインタビューである。共英製鋼株式会社については、公刊された社史である共英製鋼（2018）の他、同社の協力を得て、いくつかの社内資料を使用した。主要なものは、VKS 社成立時に作成された共英製鋼（1996）と、VKS が第二期工事を完工した際に作成された共英製鋼

（2015）である。また、生産と経営に関する数値データも提供いただいた。さらに、VKS 初代社長（現、共英製鋼顧問）、森光廣氏に対しては 2022 年 9 月 29 日にインタビューを行った。また、2000 年 8 月より 2023 年 2 月に至るまで、著者が蓄積してきたベトナム鉄鋼業調査資料をも活用している。この調査資料には、VKS に対する複数回のインタビュー記録を含んでいる。産業統計は、主として VSC によるものを用いる。本稿の対象時期には業界団体であるベトナム鉄鋼協会（VSA）が発足しておらず、産業統計は VSC が収集・整理していた。

以下、第 2 章では VKS 設立にあたってのベトナム側・日本側の諸条件を考察する。第 3 章は VKS 社の創業過程を論じる。第 4 章は、VKS 操業開始後に生じた経営環境の変化について述べる。第 5 章は考察と結論である。

II VKS 設立に当たってのベトナム側・日本側の諸条件

1 1990 年代前半におけるベトナムの投資環境

ベトナムでは、1986 年のドイ・モイ政策開始以来、市場経済と対外開放に向かつての取り組みが進められていた。しかし、VKS 社設立交渉が行われた 1990 年代前半は、その制度的枠組みは現在に比べればはるかに未整備であり、また経済発展を妨げる国際関係上の制約も、ようやく取り除かれた時期であった。ここでは、VKS 社設立交渉の環境条件であった、国有企業経営と外資導入に関する改革の進展度を確認しておこう。

1980 年代後半に、国有企業に対して価格、生産、雇用、財務に関する経営自主権が与えられ、また独立採算制が強化された³。政府財政からの投資資金充当が停止され、補助金も削減された。しかし、国有企業の企業としての地位が明確にされるのは、国有企業法が制定される 1995 年を待たねばならなかった。国有企業の株式化も開始されてはいたが、2000 年までは証券取引所が開設されていなかったため、企業統治や企業金融が大きく変わるには至らなかった。

対外的には、外国投資法が 1987 年に制定され、1990、1992、1996 年に修正が加えられた⁴。100%外資による投資も認め、法人税の減免や外貨送金の保障などの優遇措置を講じるなど、本格的な外資導入に道を開くものであった。ただし、ベトナム企業と外資企業の合弁企業の認可は、中央政府レベルの国家投資協力委員会(SCCI)から得る必要があった。また合弁企業においては、最重要事項について経営会議(Board of Management=BOM)の全会一致を必要とするという規定があった。この規定は 2005 年の統一投資法で撤廃されるまで、外資側の頭痛の種となった⁵。

鉄鋼業では、1990 年に多数の国有企業が統合されて VSC が設立された。VSC は重工業省(現・商工省)傘下にある鉄鋼分野の国有独占企業であった。また 1994 年には、鉄鋼資

³ この段落は、木村(1995, pp. 207-210)、トラン(1996, pp. 75-80)、中臣(2002, pp. 144-148)からまとめた。

⁴ この段落は、木村(1995, pp. 210-212)、トラン(1996, pp. 36-37, 198-202)、Le(2023)からまとめた。

⁵ ベトナムにおける合弁企業の機関名や役職名の英訳、日本語訳は混乱を生んだと思われる。1990 年代には、外国投資法のベトナム語版で Hội đồng quản trị とされた機関について、公式の英訳では Board of Management (BOM) が当てられていた。多くの日本語文献は、これを訳して「経営会議」と訳した。また、Tổng giám đốc については公式の英訳では General Director の訳語が当てられ、日本語文献はこれを「社長」と訳した。法定ではない Director の会議体は慣例的に Board of Directors(BOD)と呼ばれた。この英語を日本語に直訳すれば「取締役会」であった。しかし、BOM は出資者の代表による意思決定機関であるから、実態に即してみれば、日本語では「株主総会」か、旧有限会社の「社員総会」というべきであった。また BOD の方は社長と経営執行役員の会議であるから、実態としてはこちらがむしろ「経営会議」、あるいはもっぱら内部取締役からなる「取締役会」に近いものであった。なお、2005 年以後の企業法では、株式会社の Hội đồng quản trị に英語の The Board of Directors が充てられるようになり、日本語訳は取締役会となった。これは実態とも一致していた。以上の点は、Le(2023)をもとに著者の考察を加えてまとめた。

材の配分と貿易を統制していたビナ・メタルが VSC に吸収された⁶。計画経済に特有の貿易の国家独占はすでに廃止されており、関税や一時的通商措置のもとで、各企業が輸出入を自由に行うという、資本主義国と同様の体制に次第に移行していった。

なお、ドイ・モイ開始は 1986 年であるが、ベトナムの対外関係が安定したのは 1990 年代になってからのことであった⁷。ベトナムは、ソ連・東欧の体制崩壊によって社会主義国からの援助の道を断たれる一方で、1991 年のカンボジア問題解決を跳躍台に、国際的孤立を解消する外交に注力した。日本は、1992 年に延滞債務問題が解決したことを受けて、対越援助を再開した。国際金融機関からの援助も 1993 年に本格化した。ベトナムは、1995 年にはアメリカとの外交関係を正常化し、東南アジア諸国連合 (ASEAN) への加盟を実現した。

VKS 設立交渉が行われた頃は、まだ対ベトナム投資ブームが生じる前であり、日本からの投資がようやく可能になった時期であった。外国企業受け入れの体制は整いつつあったが、国有企業との合弁事業には中央政府との交渉が必要であった。

2 中規模普通鋼電炉企業としての共英製鋼

共英製鋼は高島秀次を創業者として 1947 年に共栄製鉄として創業され、翌 1948 年に共英製鋼と改名された⁸。1953 年以後、高島浩一が社長となり、「鉄づくりは高島家の家業」として経営にあたってきたが、1982 年に住友金属工業 (現・日本製鉄) と資本提携して 30% の出資を受けた (共英製鋼, 2018, p. 64)。本稿が対象とする時期も住友金属が最大株主であり、その持ち株比率は一時は 35.2% に達したが (共英製鋼, 2018, p. 103)、その後の増資によって低下した⁹。よって本稿対象時期には、住友金属という高炉メーカーの資本系列にある一方で、経営上の意思決定は、浩一をトップとして、弟である高島成光、息子である高島秀一郎といったオーナーファミリーに委ねられていた¹⁰。ベトナム進出についても、後述するように高島家の経営者たちの理念と意志によって導かれていた。

⁶ VNSTEEL ウェブサイト (2014 年 7 月 30 日閲覧)。

⁷ この段落は、中臣 (2002, pp. 224-225) を参考にまとめた。

⁸ この項の記述は、特に断りなき限り共英製鋼 (2018) に依拠している。

⁹ 2022 年度末決算時点では日本製鉄が 26.68% を保有し、次いで高島秀一郎代表取締役会長が 10.0% を保有している (共英製鋼, 2023, p. 39)。

¹⁰ 本稿では役職は記述対象時点のものを記す。対象期の役職は以下の通り。高島浩一は 1953-87 年代表取締役社長, 1987-90 年代表取締役会長, 1990-95 年会長・社長兼務, 1995-2000 年代表取締役年会長, 2000 年死去。高島成光 (現・ファウンダー・名誉会長) は 1988-90 年代表取締役社長, 1990-94 年代表取締役副社長, 1995-2000 年取締役・相談役, 2000-2010 年代表取締役副会長, 高島秀一郎 (現・会長) は 1990-91 年取締役, 1991-92 年常務取締役, 1992-93 年専務取締役, 1993 年取締役副社長, 1993-95 年代表取締役副社長, 1995-2007 年代表取締役社長。共英製鋼 (2018, pp. 180-185) より。

共英製鋼は高島浩一の指揮下で積極的な全国展開を目指して設備投資や企業買収を重ねていった。1984年には従業員400人強、粗鋼生産量40万トン（鉄鋼新聞社、1985, p. 601）、売上高472億円であったが、1990年にはグループ5社が合同して従業員800人前後、年間粗鋼生産量200万トン、単独売上高1000億円、電炉企業としては第4位の規模を誇る規模となった。それ以前の資本金は1億円であったが、1991年には102億7400万円に増資し、株式上場を目指した。しかしバブル崩壊によってこの試みはとん挫し、上場は2006年12月を待たねばならなかった。

共英製鋼は1962年以来、普通鋼電炉一貫企業であり、その主力製品は建設用条鋼類、とくに棒鋼である。棒鋼は最も多数の電炉企業が手掛ける品種であり、市場競争は極めて激しかった。棒鋼価格は1974年をピークに2000年前後まで、振幅を繰り返しながら長期低落傾向にあった。共英製鋼は、バブル期の1990年代には経常利益195億円を計上したが、1990年代は10期中6期を赤字で過ごした。

共英製鋼は、早い時期から海外技術指導、また海外進出に積極的であった。最初の出資と指導は1964年の台湾での圧延工場に対するものである。その後も、VKS操業開始以前に限っても、タイ、スーダン、ナイジェリア、インドネシアの企業に出資し、また40件以上の海外技術指導を実施した。とくに1974年にアメリカにおいて設立した電炉一貫企業オーバン・スチールは、日本鉄鋼業初の本格的直接投資案件であった。高島浩一は海外進出に情熱を傾けており、1994年には売り上げ構成比を「国内50：海外50」にすることを打ち出した。

しかし、共英製鋼の海外事業は円滑に成長したわけではなかった。国内外での積極的な投資は、不況期の財務的困難を大きくした。海外事業は着実に収益を上げていたが、本体の財務危機ゆえに拡大ができず、また売却することによって本社を救うという役割を担わざるをえなかった¹¹。オーバン・スチールは、合弁パートナーの安宅産業が倒産した際に持ち株を引き取ることができずに経営権を手放した。また、後述するように、1992年に買収したフロリダ・スチールも、のちに売却せざるを得なくなった。

共英製鋼はもともとオーナー企業として出発し、その後、巨大企業の資本系列に入りながらも、経営の自主性を維持していた。1990年代には中小企業の域を脱しており¹²、国際事業を積極的に展開するなど、組織としての能力を蓄積していた。しかし、上場はかなわず、財務危機の際の取引先、金融機関との折衝は厳しいものとなり、信用は経営者個人に依存するところも大きかった。主力市場でのシェアは高かったが、製品セグメントはコモディティに近いところにあり、市況に経営は大きく左右された。中堅企業の基準に照らしてみると（中村、1964、1990）、規模やオーナーのイニシアチブ、市場での地位という

¹¹ 共英製鋼（2018）の編集後記と、共英製鋼（2015, p. 44）の高島成光名誉会長、秀一郎会長の発言、森顧問インタビュー（2023年9月29日）による。

¹² 1973年から98年まで、中小企業基本法上の中小企業の要件は、工業では資本金1億円以下または従業員300人以下であった。

点では満たす一方、資本の独立性、社会的な資本動員、製品の独自性の点では満たすとは言えなかった。この共英製鋼の性格は、VKSの成立にも大きく影響することになる。

III VKSの成立過程

1 VKSの設立経過

共英製鋼とベトナムのかかわりは、ベトナム統一前の1974年に、南部のピカサ・スチールに対して線材工場設備を納入し、立ち上げ指導を行ったことに始まる（共英製鋼, 2018, p. 200）。ベトナムが統一されてからも高島浩一は進出の可能性を検討しており、1987年にはスクラップの現地状況と技術指導の可能性を調査している（共英製鋼, 1996, p. 23）。

VKS設立につながる直接の動きは、1991年10月に、高島成光副社長が、大和銀総研主催の東南アジア視察団に参加してベトナム訪問したことを起点としている。翌月には、高島秀一郎常務が大阪商工会議所の視察団でベトナムを訪問して、棒鋼単圧工場を建設する意思を表明した（共英製鋼, 1996, p. 6, 2018, p. 82）。

共英製鋼は12月にベトナム・チームを発足させ、ここでは圧延工場のほかにオフィスビル、ホテル、コンドミニアムへの投資も検討された。しかし、結局圧延工場に絞った投資となった。

1992年以後は成光副社長が主導してベトナム側との交渉にあたった。同年2月にVSCの子会社である南部鉄鋼公社（サザン・スチール=SSC）ズン・フォン総裁と会見し、SSC傘下の3社いずれかに共英製鋼が出資して合弁化するというアイデアで検討を開始した（共英製鋼, 1996, pp. 47-49）。続いて3月にはVSCフォー・フィ・ファン総裁ならびにチャン・ルン重工業大臣として投資への意欲を表明し、その後SSCと条件を詰めていった。BOMにおける意思決定方式が壁となって交渉は一時中断し、その間に、北京機械公司による投資との競合案件になっていることが明らかになった。1993年3月、成光副社長はチャン・ルン大臣に面会し、共英製鋼が製鉄所のオペレーターであることの優位性を訴えた。そして4月に、重工業省から共英との合弁に内定するとの連絡が届いた。この時点でベトナム側より、合弁相手はVSCとし、立地は南部バリアブントウ省フーミとすることが提案されていた（共英製鋼, 1996, pp. 55-58）。この条件に沿って1993年11月に合弁契約が締結された。そして、1994年1月にSCCIから投資認可が下りて、VKSが設立された。資本金2000万ドル、出資比率は共英製鋼45%、VSC40%、三井物産9%、伊藤忠商事6%であった。BOMには共英製鋼から4名、VSCから4名、三井物産と伊藤忠からそれぞれ1名が参加し、高島秀一郎が議長に就任した。BODは5名からなり、社長には共英製鋼から森光廣が就任した（共英製鋼, 1996, pp. 24-25）。

2 設立過程でのイニシアチブと困難の克服

VKS 設立過程で際立ったのは、高島浩一会長をはじめとする経営陣のリスク・テイキングと直接交渉であった。浩一は「当社の経営ノウハウ並びに操業技術をベトナムへ移転し、同国の工業化に寄与・貢献する」ことを目的として、進出への強い意志を固めていた（共英製鋼，1996，p. 4）。浩一は1991年11月に訪越した高島秀一郎常務に、工場進出を明言するようにとの指示を与えていた（共英製鋼，2018，p. 82）。秀一郎はファン・バン・カイ第一副首相との謁見にあたり、視察団長の佐治敬三（サントリー会長）に依頼して発言時間を確保し、5000万ドルを投資して棒鋼単圧工場を建設することを明言した。視察団の中で具体的な投資案件に触れたのは共英製鋼だけであったという。前述のように、この時点では日本との間での延滞債務問題も解決しておらず、対越援助は再開されていなかった。輸出保険を利用することもできなかった。後に伊藤忠商事、三井物産が参加する結果になったとは言え、当初共英製鋼は単独で投資を行う覚悟であった（共英製鋼，1996，p. 6，2018，p. 82）。

共英製鋼はベトナム・チームを発足させて調査と交渉に当たっていたが、1992年からは高島成光が訪越を繰り返して交渉を推進した¹³。交渉の最大の壁は、ベトナムの1990年外国投資法第13条に定められた、合弁企業のBOMにおける全会一致制であった。条文は以下のようになっていた。「合弁会社の活動の方向性、事業計画、主要人事など、合弁会社の組織および運営に関する最重要事項は、全員一致の原則に基づきBOMが決定する」。言葉を変えると、たとえ外資が過半数を出資する合弁会社であっても、ベトナム側は外資側の提案に対して拒否権を持つのである。この制約に浩一会長は難色を示し、一度は交渉の中止を指令した。事業継続を目指す成光副社長は、外国投資法を遵守しつつ全会一致制を事実上改編する方法を海外事業部長らと協議し、ベトナム側に以下のような提案をもちかけることにした。1) 経営会議において全会一致に至らない場合は、別途パートナーから1名ずつ代表者を出し、これに社長を加えて再協議し、結論を得る。2) それでも結論を得るに至らなかった場合、社長が結論を出す。各々の代表者は、社長結論を尊重する。浩一会長はこの提案に沿って交渉を再開することを指示し、結果としてこの提案がほぼ通り、意見不一致が残った場合は多数意見を尊重するとの取り決めになった。また実際のVKSでは社長もBOMのメンバーとなったため、形としてもより自然になった。

また成光副社長が率いた交渉チームは、出資比率や事業のターミネーション（終結）規定についてVSC、SSCと交渉し、共英製鋼が許容可能なものに持って行った。その結果、出資比率は日本側が商社を含めて過半数となった。また、ターミネーションについては、ベトナム側は合弁事業が20年で終結するとだけ記していたのに対し、「終結の時点でさら

¹³ この段落の記述は、主として共英製鋼（1996，pp. 47-58）における高島成光の回想録による。

に継続するかどうかを協議する。終結するのであれば、純資産で買い上げる」との規定に変更させることに成功した。

3 VKS の建設と操業開始

VKS の初代社長には、共英製鋼から森光廣が派遣された。1970 年に共英製鋼に入社した森は、1973 年から海外事業部で海外への技術協力に携わっていた¹⁴。森は、インドネシアにおける合弁企業設立や、ナイジェリアにおける現地派遣を伴う技術協力の経験を踏まえて、VKS の建設と立ち上げに伴う諸問題に対処した。

VKS と同時期に、いくつかの外資合弁鉄鋼企業が成立した。条鋼分野では韓国、シンガポール、オーストラリア、台湾資本からの投資があり、VKS と合わせて 5 社が成立した¹⁵。ベトナム政府は VSC と合弁事業を保護するために、1997 年 1 月より国内で生産できる棒鋼・線材について輸入禁止措置を取った。1990 年代末は世界的な鉄鋼価格の低迷期であったために、この措置は VSC や合弁企業の利益となるものであった。

VKS の工場は 1994 年 10 月に建設が開始された。この工場は、棒鋼・線材を製造する単純圧延工場であり、加熱炉、連続式棒鋼圧延機、ブロック式線材圧延機、冷却床、コールドシャー、結束機、クレーン、発電機などからなっていた（共英製鋼、1996、pp. 26-27）。ビレットを調達し、圧延して鉄筋用棒鋼と線材に仕上げる設備である。このうち通常の圧延工場と異なるのは、4750 キロワット 3 基の自家発電機であった。当時のベトナムでは電力の安定供給に不安があったことから設置したものであった。この判断には、過去の共英製鋼によるインドネシアへの技術協力の経験が生かされていた（共英製鋼、2015、p. 42）。設備はほぼ日本から導入され、加熱炉は内外炉工業製、圧延機は NKK 製、発電機は神鋼電機製の新規設備であった。建屋建設は大成建設、機械工事は山九、電気設備機器工事は富士電機工事、神鋼電機が担当した（共英製鋼、1996、pp. 21-23, 65-66）。公称生産能力は 24 万トンであったが、当初より 30 万トンまで圧延可能とされていた（共英製鋼、1996、p. 25）。総投資額は、運転資金を含めて 7000 万ドルに及んだ。資金調達に際しては、世界銀行グループの国際金融公社（IFC）から 1500 万ドルの融資を受けた（共英製鋼、1996、p. 25, 42, 45）。

工場は 1995 年 11 月に完成し、1996 年 1 月 2 日より操業と製品販売が開始された。同月 7 日にはド・ムオイ書記長が突如として VKS を訪問し、電炉設置の時期を質問した（共英製鋼、1996、p. 60）。同月 25 日には盛大に開所式が開催され、来賓としてベトナム側からダン・ブ・チュウ工業大臣、日本側から鈴木勝也全権大使が出席した。高島秀一郎 BOM 議

¹⁴ 森光廣顧問インタビュー（2023 年 9 月 29 日）。

¹⁵ この他、鋼板のめっき加工と溶接鋼管の造管分野に外資合弁企業があった。

長はあいさつの中で、電気炉を設置し、一貫工場を目指すことを述べた（共英製鋼，1996，pp. 16-17）。

VKS の操業にあたっては、共英製鋼の枚方・山口事業所から送り込まれた 11 名の派遣技術者が操業指導を行った。操業は順調な立ち上がりを見せ、最初の月である 1996 年 1 月中にミスロールゼロを達成した（共英製鋼，1996，p. 5）。1998 年には生産高が 23 万 6000 トンに達し、以後も拡大を続けて 2000 年には設計能力の 24 万トンを突破した（表 1）。1997 年 5 月には、VKS に電炉を設置した際のスクラップ供給を念頭に置いて、港湾企業チーバイ・インターナショナル・ポートを設立した。

当時の生産状況を表 1 に示す。VKS は操業開始以後、条鋼生産で 15-20%程度のシェアを取り続けた。VSC 傘下の TISCO や SSC はそれぞれ複数の圧延工場を持っており、工場ごとに見れば VKS が最大の生産高を記録していた。なお、ビレットの調達先は短期間に変化しており、当初はコストを重視してトルコ、中国、マレーシア、ロシア、ウクライナから調達したが、その後、品質と安定供給確保の観点から日本と中国の割合が拡大した¹⁶。

ベトナムの工業化がまだ進展しておらず、同業他社にも限られている中で、VKS は従業員の採用を有利に進めることができた。当初従業員数は日本人 4 名、ベトナム人 152 名であったが、ベトナム人全員が高卒または大卒であり、3 分の 1 は英語で、4 分の 1 は英語と日本語で会話ができた。VSC から派遣されたトゥ・カオ・タン第一副社長は、「私の 30 年の職歴経験の中で、初めて人材と設備が完全に整った環境で働くという私の願いが実現され満たされました」と語った（共英製鋼，1996，p. 31）。また、立ち上げに際しては、日本で 6 カ月の研修を受けた 33 名の従業員が力を発揮した。彼らは工場課長や生産課長にも配属された。この 33 名のうち約半数は 20 年以上 VKS に勤務した¹⁷。2023 年現在取締役（Director）の一人であるチュオン・マン・ハーも第 1 期研修生の一人である。

4 VKS の技術的優位性

VKS の設備は先進諸国では標準的なものであったが、1990 年代のベトナムでは明確な技術的優位を持っていた。国有企業はおおむね VSC の傘下にあり、その主力は北部のタイグエン・アイアン・アンド・スチール（TISCO）と、南部の SSC であった¹⁸。TISCO は高炉一貫企業、SSC は電炉一貫企業であったが、いずれも設備規模自体が小さかった。圧延機に限ってみると、設計・製造は中国、台湾、東ドイツ、ベトナム製であり、設計能力が 20 万トンを超えるものはまったくなかった。VKS 以外の合弁企業でも、設計能

¹⁶ 共英製鋼（1996，p. 65），VKS におけるインタビュー（2000 年 8 月 22 日，2003 年 9 月 10 日）。

¹⁷ VKS 岩佐博之社長インタビュー（2018 年 8 月 22 日）。

¹⁸ この段落の記述は、特に断らない限り VSC 資料「ベトナム鉄鋼業の現状評価」（1998 年作成，JICA に提供）による。

表1 1995-2000年のベトナムにおける条鋼生産企業

企業名	企業形態 (外資 出資 国)	各年生産量 (1000t/year)						工場所在地 (設備)	生産能 力 (1,000t /y)	製品
		1995	1996	1997	1998	1999	2000			
Thai Nguyen Iron and Steel (TISCO)	VSC 傘 下	147.5	178.2	177.9	163.3	145.2	166.3	リューサー, ザーサン (高 炉, 電炉, 連 鑄, 圧延)	240	棒鋼, 線材, 形鋼
Southern Steel (SSC)	VSC 傘 下	207.9	278.9	256.6	284.9	292.0	321.8	ビエンホア, ニャーベ, ト ウドウック, タンチュアン (電炉, 連鑄, 圧延)	460	棒鋼, 線材, 形鋼
Danang Steel	VSC 傘 下	6.8	6.5	8.3	13.9	20.4	25.5	ダナン(電炉, 造塊, 圧延)	40	線材
Cevimetal	VSC 傘 下				2.1	7.0	10.4	ダナン (圧 延)	20	棒鋼
Vietnam Steel Corporatio n (VSC)	VSC 計	362.2	463.6	442.7	464.3	464.4	524.2		760	
Vina Kyoiei Steel	VSC JV (日本)	13.0	130.1	197.5	235.7	229.0	257.1	フーミ(圧延)	240	棒鋼, 線材
VSC- POSCO Steel	VSC JV (韓国)	13.0	85.6	147.8	151.6	198.0	223.4	ハイフォン(圧 延)	200	棒鋼, 線材
Natsteel Vina*	VSC JV (シンガ ポール)	33.4	62.1	69.3	72.5	82.3	98.2	タイグエン(圧 延)	110	棒鋼, 線材
Vinausteel*	VSC JV (豪州)	8.9	75.1	69.9	80.2	114.3	158.5	ハイフォン(圧 延)	180	棒鋼, 線材
Tay Do Steel	SSC JV (台湾)	-	-	2.0	37.7	65.0	76.9	カントー(圧延)	120	棒鋼, 線材
外資 JV	JV 計	68.3	353.6	484.5	577.6	688.6	814.1		850	
その他の企 業		52.0	50.0	50.0	100.0	150.0	250.0			

注：*を付した2社は、当初 TISCO との合併事業であったが 2000 年までに VSC との合併に変更された。

出所：VSC 資料より作成。

力が 20 万トン台であったのは VPS のみであり、他の 3 社は 10 万トン台であった。民営企業も、10 万トンを超えるのはナムド・スチールだけであり、その圧延機も日本の伸鉄工場から中古設備を輸入したものであった¹⁹。圧延速度は VKS や VPS が毎秒 60 メートルに

¹⁹ VSC 資料「ベトナム鉄鋼業の現状評価」(1998 年作成)、および日鉄商事ハノイ事務所インタビュー (2007 年 8 月 27 日)。

対して、他の合弁企業は毎秒 18-30 メートル、VSC の圧延機は 7-18 メートルであった²⁰。圧延から結束までの作業は VKS では機械化されていたのに対して、VSC 傘下の企業では、トングで材料を操作したり、結束を手作業で行ったりしなければならない場合があった²¹。他には、北部で小口の需要を満たすために、スクラップを誘導炉で溶解して鋳造した鋼片をごく小形の機械で圧延して、規格外の鋼材を生産する「専業村」の民営工場群が存在していたが、品質的にも地域的にも VKS と競合するものではなかった²²。

5 ブランド品としての VKS 材

VKS は、ベトナムで独特の市場環境に直面した。まず、ベトナムでは、「ペンシル型住宅」と呼ばれる住宅に鋼材が多く用いられるということである。この形式の住宅は 3-5 階建てで、柱や梁は鉄筋コンクリート造であり、壁はレンガである。2010 年代の調査であるが、KSVC によれば、面積 180 平方メートルの 3 階建て住宅では、棒鋼・線材を 7 トン使用していた²³。そして住宅の材料は施主支給であることが多い。劣悪な材料を使用されることを避けるためと思われる²⁴。VKS は、進出してから、施主が鉄鋼メーカーまで指定して鋼材を購入していることに気がついた²⁵。つまり、ベトナムでは、住宅に用いられる棒鋼や亜鉛めっき鋼板、鋼管のメーカーは、個人に直接選択される、消費財メーカーのような立場に立たされていたのである。VKS はこれに、ベトナムの平均水準よりもはるかに高かった製品品質とサービスで対応した。クレーム対応には社長や工場長があたった。さらに TV コマーシャル等を活用し、「日本の鉄」というブランドイメージの確立に努めた（共英製鋼，2018，p.129）。

VKS は指定問屋制を採用し、10-13 社の現地流通業者を通して販売網を組織した。当時のベトナムでは取引は現金払いであり、VKS はホーチミン市の事務所代金を受け取り、フーミの工場品物を引き渡していた。VKS は、信用のおける業者に対して掛け売りを増やしていった。流通業者の資金繰りや在庫状況を把握し、その利害関係を考慮して価格を設定するなど信頼関係の構築に努力した。当初、半数以上は VSC 傘下の国有業者であったが、民営企業の中にも VKS との取引によって商機を得ようとするものが現れた。その一つ

²⁰ VSC 資料「ベトナム鉄鋼業の現状評価」。

²¹ VKS 工場（2000 年 8 月 22 日）、セビメタル工場（2000 年 8 月 21 日）、SSC ニャーベ工場、ピアンホア（ピカサ）工場（2000 年 8 月 23 日）での著者実見。

²² 「専業村」の鉄鋼生産については坂田（2017）を参照してほしい。

²³ KSVC 提供資料（2015 年 8 月 17 日）。

²⁴ 材料の施主指定を含むペンシル住宅の建設については、大下（2017）、権藤・蟹澤・志手・金（2018）に詳しい。また SMC 社 Dang Huy Hiep 社長メール調査（2023 年 8 月 16 日）でも同様の回答を得た。

²⁵ この段落と次の段落におけるブランド化の努力については、VKS 土井眞人社長インタビュー記録（2003 年 9 月 10 日）、VKS 岩佐博之社長インタビュー記録（2018 年 8 月 22 日）、共英製鋼森光廣顧問インタビュー記録（2022 年 9 月 29 日）。

である SMC は二次流通から取引を始めて VKS の最大手代理店となり、やがて上場企業となって建材加工分野、コイルセンターにも進出した。流通網の強化によって VKS 材は市場に浸透していった。

こうして VKS 材はブランド価値を持つようになり、市場ではプレミアム価格がつくようになった（川端，2003，p. 185）。小規模な施工業者でも、個人が家を建てる時に、長く使うから信頼できるものを、という理由で VKS の製品を勧めるまでに至った。VKS は、少なからぬベトナム市民に「日本のメーカー」として直接選択される顔の見える存在になったのである。

VKS は 1997 年 5 月に月次黒字を計上し、1998 年には通期黒字となった。1999 年 3 月には累積損失を解消し、6 月に第 1 回配当を行った（共英製鋼，2015，p. 55）。

IV VKS を取り巻く経営環境の変化

1 共英製鋼の経営危機と VKS

VKS の生産と経営は順調に立ち上がったが、バブル崩壊後の日本では、共英製鋼の経営が苦境に陥っていた²⁶。

1990 年代初頭、共英製鋼は合併と増資で規模を拡大して上場を目指しつつ、国内外でさらに事業を拡大した。1992 年 12 月にはアメリカでフロリダ・スチールの経営権を獲得し（買収後アメリスチールに改名）、1994 年には関東スチールを設立して、関東地方にも電炉一貫事業の拠点を構えた。

しかし建設需要の減退は深刻であり、1993 年度には経常赤字に転落した。その後、3 期連続で赤字決算に陥り、1996 年度に黒字転換するも、その後再び 3 期連続赤字となった。1999 年 3 月には子会社を含む債務残高が 1067 億円に対し、債務超過状態であった。

社長となっていた高島秀一郎は、1999 年にアメリスチールをブラジルのゲルダウ社に売却する契約を成立させた。「売りたいわけではないけれど、売って本体の有利子負債を返さないと、銀行が借り換えに応じてくれなかった」状態であった（共英製鋼，2015，p. 44）。売却益によって共英製鋼の危機は緩和されたが、2000 年 3 月、高島浩一会長が 77 歳で帰らぬ人となったことにより、なお苦しい状況が続いた。借入金による積極経営は、浩一会長の経営力と人間的魅力によるものだと見られていたからである。この危機に際して、すでに相談役に退いていた高島成光が会長に就任して体制を強化することになった。共英製鋼は 2000 年 6 月に「サバイバル 2000」とした経営再建計画を策定。住友金属に出資比率の引き上げを依頼するとともに、大和銀行による支援を確保した。そして、早期退職による人員削減、

²⁶ この項については、別途注記した箇所以外は共英製鋼（2018，pp. 80-107）よりまとめた。

役員報酬カット，賞与削減，固定資産の圧縮に努めた。その結果，2000 年度決算を黒字とし，以後も連続黒字を実現して危機を脱したのである。

再建過程でアメリスチールは売却され，残っていたオーバン・スチールの持ち分 10%も 2001 年に住友商事に売却された。成光会長は，VKS についても持ち分を売却しようと考えていた（共英製鋼，2015，p. 50）。実際にナット・スチールの交渉も行われていたが，売却には至らなかった。

共英製鋼に残された VKS からの配当金は，親会社の黒字転換に寄与することになった。しかし，親会社が経営危機にあり，売却の可能性すらあった状況下で，VKS が電炉一貫化を早期に推進することはできなかった。

2 ベトナムにおける対外開放と鉄鋼業への投資拡大

VKS を取り巻くベトナムの経営環境は，1990 年代後半から 2000 年代初頭にかけて目まぐるしく変わりつつあった。

第一に，貿易自由化である。ベトナムは東南アジア自由貿易地域（AFTA）に参加しており，また当時未加盟であった世界貿易機関（WTO）への加盟を目指していた（2007 年加盟）。したがって，棒鋼や・線材の輸入禁止は解除しなければならず，また AFTA 域内では輸入関税率を 2006 年までに 5%，2015 年までに 0%にしなければならなかった。

第二に，VSC による鉄鋼産業発展のためのマスタープラン作成である。まず，その中核となる銑鋼一貫製鉄所について，1996 年から 98 年にかけて JICA がプレ・フィージビリティ・スタディを行った（国際協力事業団，1998）。しかし，アジア金融危機の発生により，その早期実現に向けた詳細検討は先送りされた。その上で，より現実的なマスタープランの制定に向けて種々の議論が行われ，最終的に 2001 年 9 月に政府の承認を得た（The Prime Minister of Government，2001）。

マスタープラン作成の過程で明らかになったのは，VSC が外資との合弁事業とは別に，独力で電炉一貫企業またはその事業所を建設しようとしていることであった。2005 年までの計画の中には，南部・北部それぞれへの電炉一貫工場建設が含まれており，このうち南部のそれは VSC 単独出資とされていた。具体的には SSC が，VKS と同じフーミ工場団地に建設する計画であった。一方，VKS への電炉設置は 2005 年までではなく，2006-2008 年の計画に含まれていた。

第三に，新規参入の急速な拡大であった。輸入禁止によって国内市場が保護され，かつ市場経済化のもとで参入規制はとくにかげられなかったため，私有企業が急速に拡大した。また 1999 年を境に，VSC と合弁せずに外資 100%で出資することも許可されるようになった。2001 年の条鋼圧延能力は，VSC4 社 81 万トン，外資合弁企業 5 社 91 万トンに対し，民営企業が 6 社 143 万トン，外資 100%企業が 2 社 45 万トンに上っていた。8 社のうち 4

社は、25万トン以上の能力を持つ圧延機を設置していた（川端，2005，pp.180-181）。そこには、VKS材の流通業者だったベト・スチールが設立した，ポミナ・スチールも含まれていた。

ベトナム鉄鋼業は競争激化の時代を迎えていた。VKSは生産を拡大し，黒字を計上し続けていたが，多くの競争相手が市場に登場しつつあった。

V 考察と結論

1 VKS 成立の意義

ここまでの分析により，公刊された文献では把握できなかった，VKS成立の過程を明らかにすることができた。VKSの事業は，その設立から操業開始初期の時期について言えば，成功裏に成し遂げられたと言ってよい。そのことは，投資先のベトナム鉄鋼業にとって，また投資主体の共英製鋼にとって重要な意義を持ったと考えられる。

VKSを含む外資合弁企業は，条鋼圧延という限られた領域ではあったが，ベトナムに現代的な鉄鋼生産・流通プロセスを出現させた。その意味では「後発性利益」は作用した。とりわけVKSは，先進国において標準的な規模と質を持った条鋼圧延をベトナムに定着させる役割を果たした。また，建築材料の施主指定というベトナムの商習慣とあいまって，VKSの出現は強力なブランドを形成し，ベトナムの鉄鋼流通に，品質とブランドが評価される習慣を確立することに貢献した。

このことは「誘発」効果も伴った。VKSをはじめとする合弁企業の設立を見て，設備を輸入して条鋼圧延工場を設立すれば，利益を上げることは可能だという認識が広がった。SSCの新工場設立や，流通業者のベト・スチールによる新規参入は，VKSの成功に誘発されてのものであった。VKSはベトナム鉄鋼業の条鋼セクター形成を後押ししたのである。

一方，共英製鋼にとっては，VKSの設立は新たな海外事業の柱を立てるものであった。日本において財務危機を乗り切ること注しなければならず，アメリカ事業も断念せざるを得ない状況の下で，VKSはベトナム市場において競争優位を発揮し，また操業開始直後から本社への財務的貢献も果たしたのである。

2 共英製鋼という進出主体の独自性

VKS設立は，共英製鋼という中規模の普通鋼電炉メーカーによって成し遂げられた。

VKS成功の重要な要因は，対外開放初期のベトナムへの進出というタイミングであり，リスクと引き換えの先行者優位の獲得であった。これに貢献したのは，共英製鋼が，オーナー経営の特性をいかに発揮しながら，これを組織能力で補完していたことである。

投資環境の整備が途上であったベトナムへの進出を決定できたのは、高島浩一をはじめとするオーナー一族がベトナムの将来性を見抜き、進出の目的と意志を持っていたからに他ならない。そしてベトナム進出は会社の重要事業として位置づけられ、高島成光が交渉の先頭に立った。また、これらのトップの行動は、共英製鋼が海外経験で蓄積した組織能力に支えられた。VKSの初代社長には、海外事業の経験が豊富な森光廣を投入することができた。過去の海外技術協力の経験から、VKSに自家発電機を設置する措置を取り、ベトナム市場の特性に応じたブランド構築を図ることもできた。

早期進出というタイミングゆえに、共英製鋼が備えていた技術と資本動員力は、ベトナムで優位性を発揮してVKSの成功に貢献した。VKSの技術は、先進国鉄鋼業において標準的なものであったが、それは1990年代当時のベトナムで求められていたものであり、そして当初は圧倒的優位を持つものであった。ここでは、ベトナムにとっての適正技術とは、先進国の確立技術の一部だったのである。その技術的優位は、ベトナムの商習慣と結合して、VKS材のブランド形成に寄与した。また資本動員面では、先進国では標準的な条鋼圧延工場を7000万ドルの投資によって建設することは、1990年代のベトナムでは容易なことではなく、それゆえに共英製鋼の優位は際立っていた。

ただし、これらの優位性は比較的急速に減退した。条鋼圧延技術の模倣困難性はそれほど大きくはなく、他の外資企業や、成長した民営企業もまた先進諸国から設備を導入して、VKSに匹敵する規模の工場を建設し始めた。その上、共英製鋼本社の財務危機により、VKSは電炉の設置に早期に踏み切ることができなくなり、他社によるキャッチアップの余地を作り出すことになった。

VKSの成功も、その成功に画された限界も、共英製鋼という投資主体の性格と結びついていたのである。

3 残された課題：市場経済化・対外開放の新局面へ

VSCと外資による合弁企業の設立は、市場経済化と対外開放の初期における産物であった。合弁事業は中央政府の認可を必要とし、件数は制限され、通商措置によって保護されていた。この、いわば少数精鋭の合弁事業の中で、もっとも成功したのがVKSだったのである。

それゆえ、市場経済化と対外開放が進化するとともに、VKSの経営環境は大きく転換せざるを得なかった。通商保護は、AFTAとWTOの課す条件によって低減されようとしていた。経営効率を求められたVSCは自ら新工場の設立を図り、民営企業と外資の新規参入は自由化されていった。この環境の下では、VKSがベトナム鉄鋼業の発展を促進したことは、VKSのライバルを次々と出現させることにもなった。

本社の財務危機を脱した共英製鋼は、ベトナムの新たな競争環境に対して、新たな方策で臨まねばならなかった。その過程の検討は残された課題である。

<謝辞>

本稿作成に当たり、共英製鋼株式会社、ビナ・キョウエイ・スチール社より工場見学、インタビューの機会、資料提供をいただきました。共英製鋼に関わる事実関係については、同社に原稿を点検いただきました。記して感謝申し上げます。本稿に残る誤り、また事実の解釈と評価については、一切の責任を著者が負います。本研究は、JSPS 科学研究費 20K01905 の助成を受けたものです。なお、本稿は雑誌投稿前のディスカッション・ペーパーです。

<参考文献>

- 岡本博公（1984）『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房。
- 大下宏樹（2017）「ベトナム・ハノイ市における庶民住宅生産に関する研究：ペンシルハウス生産の実態と住まわれ方調査」首都大学東京修士（工学）論文。
- 男澤一郎（2014）「日本鉄鋼メーカーの米国直接進出」藤田昭夫・男澤一郎・王建鋼・森脇亜人・美土代研究会『日本鉄鋼業の光と影』（pp. 64-105）勁草書房。
- 川端望（1995）「日米合弁鉄鋼企業の生産プロセス」『季刊経済研究』18(3), 89-116。
- 川端望（2003）「鉄鋼業：輸入代替産業の現実的オプション」大野健一・川端望編著『ベトナムの工業化戦略：グローバル化時代の途上国産業支援』（pp. 173-217）日本評論社。
- 川端望（2005）『東アジア鉄鋼業の構造とダイナミズム』ミネルヴァ書房。
- 川端望（2017）「ベトナム国有鉄鋼企業の衰退とリストラクチャリング」*RIETI Discussion Paper Series*, 17-J-066, 1-41。
- 木村哲三郎（1995）『ベトナム：党官僚国家の新たな挑戦』アジア経済研究所。
- 共英製鋼株式会社（1996）『VINA KYOEI ビナ・キョウエイ特集号』5月。
- 共英製鋼株式会社（2015）『ビナ・キョウエイ・スチール社製鋼・圧延一貫工場竣工記念 VENTURE UPON THE MEKONG 「メコンを興せ！」』12月。
- 共英製鋼株式会社（2018）『未来への挑戦 共英製鋼 70年の軌跡』。
- 共英製鋼株式会社（2023）『有価証券報告書 第79期（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）』。
- 国際協力事業団（JICA）（1998）『ヴェトナム社会主義共和国鉄鋼産業振興マスタープラン調査最終報告書』。
- 権藤智之・蟹澤宏剛・志手一哉・金容善(2018)「ベトナム・ハノイ市におけるペンシル住宅生産の実態調査」『日本建築学会技術報告集』24(56), 397-402。

- 坂田正三 (2017) 『ベトナムの「専業村」：経済発展と農村工業化のダイナミズム』 日本貿易振興機構アジア経済研究所。
- 佐藤創 (2014) 「キャッチアップ型工業化論と鉄鋼業：「ガーシェンクロン vs. ハーシュマン」をめぐって」『アジア経済』 55(4), 8-38。
- 千葉雄二 (2004) 「日本の鉄鋼企業の対米直接投資についての考察」『東京経大会誌 経済学』 237, 121-146。
- 鉄鋼新聞社編 (1985) 『鉄鋼年鑑 昭和 60 年度版』 鉄鋼新聞社。
- トラン・ヴァン・トゥ (1996) 『ベトナム経済の新展開：工業化時代の始動』 日本経済新聞社。
- 中臣久 (2002) 『ベトナム経済の基本構造』 日本評論社。
- 中村秀一郎 (1964) 『中堅企業論』 東洋経済新報社。
- 中村秀一郎 (1990) 『新・中堅企業論』 東洋経済新報社。
- 長谷川伸 (2002a) 「ウジミナス建設プロジェクトと技術移転：日本鉄鋼業による対ブラジル技術移転 (1)」『関西大学商学論集』 47(1), 85-118。
- 長谷川伸 (2002b) 「ウジミナス建設期における技術研修と操業指導：日本鉄鋼業による対ブラジル技術移転(2)」『関西大学商学論集』 47(2/3), 509-532。
- 三井逸友 (1985) 「中堅企業, ベンチャー・ビジネス」 中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所編 編集代表瀧澤菊太郎『日本の中小企業研究第 1 巻<成果と課題>』 (pp. 447-476) 有斐閣。
- 米山喜久治 (1990) 『適正技術の開発と移転：マレーシア鉄鋼業の創設』 文真堂。
- Gerschenkron, A. (1962) . *Economic Backwardness in Historical Perspective*. New York: Praeger. A.ガーシェンクロン, 絵所秀紀・雨宮昭彦・峯陽一・鈴木義一訳 (2005) 『後発工業国の経済史：キャッチアップ型工業化論』 ミネルヴァ書房。
- Hirschman, A. (1958). *The Strategy of Economic Development*. Yale University Press. A.ハーシュマン, 小島清監訳・麻田四郎訳 (1961) 『経済発展の戦略』 巖松堂。
- Kawabata, N. (2021). “Development of the Vietnamese Iron and Steel Industry Under International Economic Integration,” In Hiromi Shioji, Dev Raj Adhikari, Fumio Yoshino & Takabumi Hayashi (Eds.), *Management for Sustainable and Inclusive Development in a Transforming Asia* (pp. 255-271). Springer.
- Kenny, M & Florida, R. (1993). *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the U.S.* (pp. 155-190). Oxford University Press.
- Le, Huong Linh (2023). *Report on Vietnam's Legislation for Accepting Foreign Direct Investment and its Operation, 2023*. (2022-2023 年度東北大学大学院経済学研究科委託調査報告書)
- South East Asia Iron and Steel Institute (SEAISI) (1999, 2022) *Steel Statistical Yearbook*.

The Prime Minister of Government (2001). Approving the Overall Planning on the Development of the Steel Industry till 2010. No. 124/2001/QD-TTg, September 10.