

巻頭言

“PREFACE”

更なる海外展開の実現へ向けて

Going Global : Further and Faster



品川リフラクトリーズ株式会社
常務執行役員 海外事業本部長

三 木 平 基

Heiki MIKI

Division Director-Overseas Business
SHINAGAWA REFRACTORIES CO., LTD.

耐火物，本当に面白いです。品川に入社したのが2014年，以来一貫して海外事業を担当して早くも7年目が終わろうとしています，いまだに日々新しい発見があります。鉄鋼会社で30年近く海外関係中心の仕事をしていましたし，「海外に商品を売る」とか「海外で事業をする」という行為自体はそれまでもやってきたことなのですが，商品が違うと，ここまで「売り方」が変わるというのは非常に新鮮な驚きでした。

鉄鋼商品を売る際には原則「工業規格」で売ります。例えば，石油・ガス掘削用の鋼管に関して言えば，API（アメリカ石油協会）という機関が用途に合わせて規格を定めています。製造者は事前に認証を取得し，定められた製法で製造，スペックに全てが合致した商品を「5CT」とか「X80」といったAPIの規格を表示して販売します。つまり需要家は「誰から買うか」を決める以前に「何を買うか」を決め，それをどこ

Refractories never cease to amaze me. I joined Shinagawa in 2014 and, since then, I have been responsible for our global business over 7 years, but I still find something new to learn every day. I was in charge of global business at a steel making company almost 30 years before joining Shinagawa. Although I was already familiar with the concepts of “selling products abroad” or “doing business globally,” it was a pleasant surprise to find out that refractories require totally different ways to market and sell from steel products.

Steel products are generally produced and sold according to certain “industry standard.” For example, in case of steel pipe and tubular products for oil & gas drilling, API (American Petroleum Institute) has established applicable standards for various applications. Steel producers need to get certified by API to start with, then produce these products strictly according to the standards, and sell them with API monogram such as “5CT” or

から買うか決めるわけです。ある規格に関して一社しか製造できない会社がないとすれば「何を」が「誰か」と一致するわけですが、実際そのようなことはありませんし、逆に言えば、必要な商品の規格が決まれば、誰が製造したものを買っても問題が無いことになります。結果、多くの場合、製造者と需要家の間で問屋と言われる人たちが売れ筋の商品を仕入れて在庫を持ち、それを規格に応じて販売していくことになります。その中で、同じ規格の商品でもA社の商品の方がB社の商品よりも使いやすい・優れている、という製造者別の評価が出てきますし、各社とも独自規格を導入する等の差別化を図ろうとするのも事実ですが、そこには工業規格というものが厳然と存在しています。

耐火物では、このようなことはあり得ません。耐火物は規格品ではありませんので、需要家は、鉄鋼であれセメントであれガラスであれ、自分たちの製造条件に見合った商品を作ってくれそうな製造者に声をかけ、どのような技術で、どのような経験から、どのような商品を提供してくれるのか提案をもらいます。その上で白羽の矢を立てた製造者と慎重に協議を行い、技術的・商業的に付き合う価値があると判断された後、更なる実機トライアルを重ねて初めて購入するという長いプロセスが必要となります。製造条件が変われば、異なった耐火物が必要となることもあります。ある意味、共同で商品を作り上げていくという過程が必要になりますので、「何をかうか」はもちろんですが、それ以前に「誰からかうか」が非常に重要な選択となります。

そうすると、どのようにすれば需要家に声をかけてみようという気になってもらえるかが重要となりますが、その際に決め手となる要素は何でしょうか。英語にPROXIMITY（プロキシミティ）という単語があります。場所・時間・

“X80.” The point is that customers decide “what to buy” first, then decide “where to buy.” If there is only one company capable of producing certain standard, which comes first, i.e. what or where, does not really matter; but that’s not the case. In fact, you can just buy products with certain monograms regardless of who produced them. This is why agents/traders play important roles between suppliers and customers by stocking products in high demand. Naturally you may find differences, better or worse, among products with the same monogram based on who produced it and, of course, all steel companies are trying their best to differentiate themselves from the competition especially by introducing their own unique standards. Still, however, the industry standard plays a very important role in the steel business.

This is obviously not the case with refractories. Refractories are not standardized products and, as a result, customers, no matter which industry they are in, need to figure out who would be able to produce the products they need first, then ask potential suppliers to make product proposals based on their technologies and experiences. Once they nominate a potential supplier, more detailed technical and commercial discussions will take place, followed by several trial runs at their actual production sites before making final procurement decisions. It is rather a long and complicated process. Certain tweaks and modifications might be required if there is any change, even a small one, with their operation conditions. A process for deciding which refractories to be used is rather an act of collaboration between suppliers and customers, a joint development process of solutions. As a result, while “what to buy” is still important, “where to buy” comes first as the most important decision.

So what makes us to be called to make product

順序・関係などが「近いこと」を意味する英単語ですが、私はこれが耐火物販売のキーワードだと考えています。①場所的に近いこと（何かあればすぐに来てくれる）、②時間的に近いこと（同じ時間帯にいて何時でも会話できる）、そして③気持ちの上で近いこと（信頼が置け安心して任せられる）、これらの条件を満たすこと、あらゆる意味でPROXIMITYを満たすこと、これが耐火物事業で成功する為の条件であると思いますし、日本国内での品川の成功も、これらPROXIMITYが実現できている賜物であると考えます。

それではこれを海外事業で実現する為にはどうしたら良いでしょうか。日本と場所的に近い東アジア地域であれば、日本からの輸出でも①距離と②時間のPROXIMITYを確保することができますが、アジアでも東南アジア以西、また欧州や米州だと、物理的な距離、商品が届くまでの時間に加えて時差もあり、日本からの輸出では需要家にPROXIMITYを感じてもらうことは困難であると言わざるを得ません。この問題は、今もまだ猛威を振るう新型コロナウイルスの感染拡大が国境を越えた物流の流れを寸断してしまったことで一層深刻なものとなり、いわゆる「地産地消」、需要地域内に製造拠点を持つことで場所と時間のPROXIMITYを実現することがいよいよ急務となってきています。

品川は現在、中国・インドネシア・オーストラリア・ニュージーランド・インド・アメリカに製造販売拠点をもち、それぞれの地域で地元供給者として耐火物の製造販売を実施しています。表紙に取り上げられているShinagawa Americasはアメリカでモールドパウダーの製造販売と輸入耐火物の販売を手掛けており、2019年にはスプレー顆粒モールドパウダー生産設備を新設、アメリカ人の製造・営業・技術ス

proposals, to be considered as a potential supplier? I believe the keyword here is “PROXIMITY,” which means “nearness in space, time, or relationship.” (1) Nearness in space: Immediately available physically in case of emergency, (2) Nearness in time: In the same time zone and just a phone call away, and (3) Nearness in relationship: Someone you can trust, count on with confidence. Achieving all these aspects of proximity is vital to be successful in refractories business and that's how and why Shinagawa has been successful in Japan for our entire history of 145 years.

The question here is how we can successfully achieve them when it comes to our global business. In the case of our business in East Asia, it is safe to say that exports from Japan could allow us to achieve proximity in space and time. For our business in further west from Japan, and in the Americas and Europe, however, because of geographical distances and the long delivery time, as well as being in a different time zone, it is nearly impossible for our customers to feel proximity if we try to serve them by merely exporting from Japan. This issue has become more serious and further relevant as the ongoing spread of the new coronavirus has been devastatingly disrupting the smooth flow of logistics across national borders. And, as a result, it is becoming an imminently urgent task to realize proximity of place and time by securing our production sites at regions/countries where our customers operate, by achieving so-called “The Local Production Local Consumption Model.”

Shinagawa now has overseas business locations in China, Indonesia, Australia, New Zealand, India and America, where we produce and sell our high-quality refractories, including mold powders, as a local supplier. Shinagawa Americas, which is featured on the cover page, manufactures and sells mold powders, as well as selling imported

タッフと日本人の技術者（3名）が緊密に連携を取りながら「Made in America」の当社商品の拡販に邁進しています。耐火物は「Made in Japan」の輸入品の販売であり、将来的には耐火物も「Made in America」を実現したいとは考えていますが、今でも少なくともアメリカで需要家と直接会話ができることから一定のPROXIMITYは実現できているものと考えています。これは中国の瀋陽品川・品川和豊、豪州のShinagawa Australasia、インドネシアのPT. Shinagawa Indonesiaでも同様であり、現在はインドのSG Shinagawaでマッド材の現地生産開始を急いでいます。

一方、いくら場所的・時間的に近くにいても、需要家からの信頼が無いと声をかけてもらうことは出来ませんし、我々の話を真剣に聞いてもらうことはできません。この③気持ちの上でのPROXIMITYはどのように作り上げていけば良いのでしょうか。日本国内では、145年の長い間に渡る需要家との緊密な連携と高級耐火物の供給実績により「日本を代表する耐火物製造者」としての地位を築きあげてきました。ところが、残念ながら日本国外ではそこまでの地位を確立するまでには至っておらず、いまだに「品川、聞いたことがない」「聞いたことはあるが、日本以外で販売しているとは知らなかった」と言われることすらあります。大事なことは、145年間に渡って高い技術と優れたノウハウを築き上げてきた会社であるということを海外市場に的確にアピールし、「SHINAGAWA」の名前を広く知ってもらうことが必要なのです。「SHINAGAWA」というブランド名を海外市場においてより強固に確立する必要があります。

品川に入社してしばらく経った時のこと、あるアメリカの需要家の本社で購買部門の幹部を訪問した際、品川のアメリカ製モールドパ

refractories in the Americas. We built a new spray drier there in 2019 to introduce our value-added high-quality spray dried mold powders in the North American market, where our local staff and three engineer expatriates from Japan are working very closely together to market and sell our mold powders “Made in America.” Refractories, such as tap hole sleeves and submerged entry nozzles, are still imported from Japan at this moment; Shinagawa Americas is providing our customers proximity as their local sales contact even for imported products, while we are looking for an opportunity to produce them in America. We are implementing the same strategies at Shenyang Shinagawa Metallurgy Materials and Liaoning Shinagawa Hefeng Metallurgical Material in China, Shinagawa Refractories Australasia in Australia and New Zealand, PT Shinagawa Indonesia in Indonesia and now preparing to start local production of tap hole clays for blast furnaces in India at SG Shinagawa.

And, we also need to further enhance our reputation outside of Japan and achieve proximity in terms of relationship in the global market. It's simple: Regardless of our advanced technologies and high-quality products, no customer will approach us if they do not know us. In Japan, we have established our position as “Japan's leading refractory manufacturer” through close cooperation with our customers with a stellar track record of supplying high quality refractories for 145 years. Outside of Japan, however, we have not established that solid reputation yet. When I join conventions or conferences, I even hear something like “I have never heard of Shinagawa.” or “I've heard the name but did not know you are active outside of Japan.” What we need to do here is to globally publicize “SHINAGAWA” as a company with 145 years history of advanced technologies and superb know-hows. We need to more actively brand “SHINAGAWA” globally as a name people

ウダーを使ってくれていることにお礼を言うと「品川のパウダーは使っていない、使っているのはSAMという名前の会社のパウダーだ」と言われました。SAMの「S」がShinagawa Advanced Materials Americasの「S」から来ていること、我々は当然知っているわけですが、SAMだけを会社名として使っていれば、それが「品川=SHINAGAWA」という会社の一部であることをアメリカの需要家が知っている筈がありません。この経験があったので、PROXIMITYの実現を目指し、2015年10月にアメリカでの耐火物販売もSAMを通して販売することにした際、SAMという従来の会社屋号に代わり、「Shinagawa Americas」を新たに屋号として登録し、「SHINAGAWA」を前面に押し出して耐火物とモールドパウダーの販売を開始しました。同じく2015年には、品川全グループが共通で利用できる「グループロゴ」を技術部に制定いただきましたので、これを利用してロゴも一新し、誰が見ても「SHINAGAWA」グループ会社であることが分かるようになりました。その後、中国、オーストラリア、インドネシアも含め、全ての海外グループ会社のロゴに「グループロゴ」を含めるようにしましたので、今や、世界中どこで生産された耐火物でも、一目で「SHINAGAWA」の商品であることが分かるようになりました。引き続き日本国外での「SHINAGAWA」ブランドの市場浸透を徹底的に図ることで、信頼感という意味でのPROXIMITY実現を推進していきます。

品川の将来に更なる海外展開は不可欠です。重要でやりがいのあるプロジェクトですので、あらゆる意味でのPROXIMITYの実現をキーワードとして、引き続き全力で邁進していきたいと思います。

can trust and count on.

Sometime after joining Shinagawa, when I visited a procurement executive at the headquarters of an American customer, I thanked him for using Shinagawa's American-made mold powder. His response was: "I don't use Shinagawa's powders. I'm using powders from a company named SAM." We all at Shinagawa know that the "S" in SAM comes from the "S" in Shinagawa Advanced Materials Americas; if we use only SAM as its company name in North America, there is no way that our customers there would know SAM is a part of global SHINAGAWA group. With this experience, in order to achieve proximity in terms of relationship by actively branding "SHINAGWA" in North America, we change the trade name from SAM to Shinagawa Americas in 2015, when we started selling imported refractories through them in addition to mold powders. We developed a new logo for Shinagawa Americas too using our newly developed globally universal logo (two diamonds: blue and red) in the same year. After that, all our overseas companies, including ones in China, Indonesia and Australia, have introduced new company logos using the same globally universal logo. As a result, any refractories/mold powders produced anywhere in the world by any Shinagawa group companies are now easily identified as SHINAGAWA products. We will continue to promote achieving proximity in terms of relationship by fully penetrating the SHINAGAWA brand outside of Japan.

Further global business expansion is absolutely essential for the future of Shinagawa. Challenging but rewarding, demanding but satisfying. Look forward to continuing expanding our global reach with the keyword of achieving proximity in every sense.