

〔中小企業の目〕（大阪）

## 中小企業の海外進出

西村 哲郎

（株式会社日本スペリア社）  
代表取締役社長



弊社は、ろう付けやはんだ付けに使う金属接合材料の輸入と国内での製造販売を目的に1966年（昭和41年）、父が創業しました。現在社長である私は、大学の工学部を1980年（昭和55年）に卒業し、同年この会社へ就職しました。入社後12年間は東京営業所の所長を経験し、その後大阪の本社に移り営業と技術の陣頭に立ってきました。私が父から社長の座を譲り受けて今年の5月でちょうど10年になります。この間に、好景気からリーマンショックの煽りを受けた厳しい不況を体験しました。社長という、オピニオンリーダーであり、ディビジョンメーカーであることを実感してきた10年でもあります。

生まれつき技術に興味を持ち、自ら研究熱心であることをモットーにしている私は、「何事も、よく見て予測せよ。自然の中に答えは必ずある。」と常に言いつつ、近年失われている「気づきと思考」を全社員に意識させるようにしています。そして今、世界を相手にしたグローバル競争でもまれる我々は、大阪弁になりますが「がめつく、おもろく、あきらめず」を標語にして積極的に動かなくてはなりません。即ち、気を抜くとサッサと獲物を横取りされてしまう世界競争の中で生き残るためには、「がめつい」と言われる程のしたたかさと、呆れて「おもろい」といわせるような独創的なアイデアで他人の意表を突く「執念」が大切です。「より良く、よりやすく、より早く」を求める世界の顧客に対して安全で安心感のある商売環境づくりが不可欠です。コスト競争に勝てる優れた商品開発と、ムダの無い経営、顧客の欲しがる商品情報をいち早く出せるよう、日々勉強をしていくと共にアフターサービスの充実にも力を入れなければなりません。客は待ってはくれません。

弊社は、東南アジアと中国に集中して子会社を出して参りました。現在は、8カ国11ヶ所に工場ないし事務所があります。そもそも海外進出の始まりは、当社の製品を使っていた海外顧客のフォローが目的でした。日本から円による輸出で販売を続けてきましたが、その後の度重なる円高への為替変動により現地通貨による販売と物流経費の削減のため、現地での生産と販売が必須になりました。海外生産は、工場用地獲得のほか、設備や資金繰りなど多額の出費が伴うため勇気がいります。ですから、顧客の活動に合わせて進出のチャンスを探り、そこで出来た物を必ず買ってもらう努力が必要です。それができれば、海外進出のきっかけとなる「種を置く」という行動ができると考えました。

そして会社が伸びるきっかけとなる人材や資金は、例えば置いた種に水や肥料を与えて根を張って芽を出すように育つ環境をライフラインとして日本からも送ることができます。しかし、その種を置いた場所が、好景気という天候に恵まれて成長させてくれるような肥沃な土地なのか、逆に不況や厳しい競争に晒されるような悪天候で根も出せ無いような石の上なのか、不安定な砂なのかは外部の者では理解し難いため、業績不振で天候回復を待っているようなことではなく、当然植替えというような自身の努力も欠かせません。

私は、営業のかたわら2006年からヨーロッパで始まる環境負荷物質流通規制（RoHS：通称ローズ規制）に約5年先駆けて、鉛を含まないはんだ接合材料を自ら研究し、その作り上げた合金で結果的に24カ国の国際特許を取得することができました。この合金に「SN100C」と命名し、会社のロゴと共に各国で商標登録しました。電子部品の組み立てに使う鉛フリーはんだは、作業性や信頼性などの物質特性が良く、特許侵害が無いコストの安いものが好まれます。物性が良く安くても比較的新しい接合材料のため、各国に数々ある特許に抵触しないのか注意が必要です。ですから、自社開発で特許が明快な方が使用にあたり安心なのです。ただ過去に見たことも聞いたことも無い製品を世界中にある顧客に理解してもらい、どうやって使っただけなのかを考え、ここに知的財産権の有効活用という自社ルートによる製造販売だけでなく海外ライセンスパートナーによる委託製造販売という強力な儲かりネタが生まれることになりました。

「郷に入れば郷に従え」という諺があるように、グローバルで商売するためにはその場所にあった言葉での会話と商習慣が常に付きまといまいます。通訳しながら話すのではなく、その言葉でピッチ良く会話して相手にできるだけ多くの情報を与え、同じ目線に合わせて商売をする。当然ながら競争はどこにでも必ずあります。ところ変ればユーザーは何とでもなると錯覚し、需要はたくさんあって隣の芝生は青いと思ひ込むような感覚で自ら客を取ろうと活動していると、これまでに顧客を良く知る相手から逆に攻め滅ぼされてしまう可能性があります。ですから新製品の市場開拓は、売れるようになるまでは試行錯誤の繰り返しになるので自前ですが、しかし一旦市場が見えてくれば、手の届き難い地域はパートナーになるべき相手にライセンスして製造や販売を頼むのが賢明です。初めに述べた、顧客対応は「より早く、よりやすく、より良く」をモットーにして、顧客に提供できるメリットで取引に安心感を与え、いかに顧客満足度を高められるかです。

ライセンス先からは製造販売に対してしかるべきロイヤリティーを払ってもらい、それを財源にして大学と掘り下げた共同研究や学会発表、展示会やセミナーなどの宣伝活動を行い、商品知名度を上げていく。すると、もっと顧客が増えてくる。市場で実績が出来てくると、これまた顧客が安心して採用を増やしてくれるというポジティブ・スパイラルに入ると、弊社、ライセンスパートナー、顧客の三者がお互いに信頼感を持って事業拡大を続けることができるようになります。

この様に事業環境を整えて海外進出を目指せば、当然ながら拡大に必要な資金の貸し出しも順調に進んでいくと思っています。なんとと言っても日本は、今どの国よりも借りの金利とリスクが低いのですから。