

世界 *World*

提案力で海外に売り込む

ジェットロ海外調査部国際経済研究課 山田 尚徳

海外ビジネスに活路を見いだす中小部品サプライヤーが増えている。その際、避けて通れないのが海外企業という新規顧客の開拓だ。国内を主戦場としてきた中小企業にとって、海外への売り込みは国内と異なる難しさがある一方で、新たなチャンスでもある。海外の顧客をつかむヒントを探る。

海外顧客開拓を視野に

近年、新興国市場の拡大や円高の定着で、国内大手メーカーは海外への生産移転を加速する。また、コスト削減のため海外からの購買を増やしている。この傾向が続けば、中小企業が国内大手メーカーの受注だけに頼ることは今後さらに難しくなる。

中小企業が海外顧客の開拓に取り組む意義は、国内受注の減少を補うだけにはとどまらない。顧客開拓の努力を通じて、グローバルな視点から製品や技術に新たな付加価値を加えることができれば、国際競争力を強化できる。結果として、海外企業のみならず、グローバル化を進める国内顧客からの受注の可能性も広がる。とはいえ、海外企業からの受注獲得は難しいと考える中小企業が少なくない。情報の不足、言語や商習慣の違いなどのハードルが多いからだ。加えて、多くの関係者が指摘するのが、ニーズをつかむことの難しさである。確かに、取引実績のない海外企業から、具体的なニーズを引き出すのは容易ではないだろう。

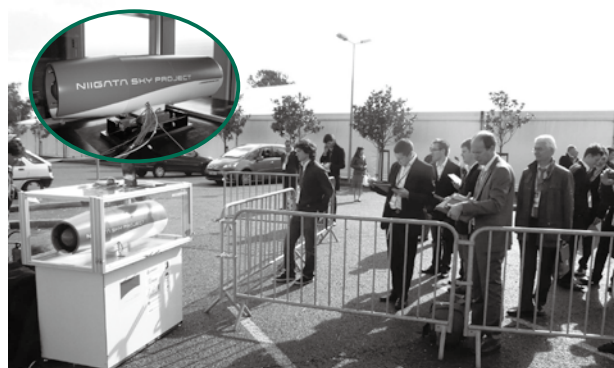
先進国市場に挑む精密部品メーカー

これまで国内中心にビジネスを行ってきた中小企業で、試行錯誤を重ね、海外顧客の開拓に意欲的に取り組んでいる企業がある。

横浜市に本社を置く山之内製作所（工場：新潟市、横浜市）は、航空機や医療、原子力機器などに使われ

る精密部品のメーカー。従業員数は80人。極小ロットから中ロット品までの難切削精密複合加工を得意とする。航空宇宙分野では、ボーイング搭載のエンジンを製造する国内大手へ部品を供給している。今後、量産品の海外シフトが進むことを踏まえ、小型飛行機や無人機のエンジンなど先端分野への参入を目指し、海外企業へのアプローチを重ねる。2012年11月には新潟市と連携し、仏ボルドーで開催された無人機の専門展示会「UAVショー」に参加。無人機向けジェットエンジン部品を展示した。無人機は通常プロペラ機が主流でジェットエンジン搭載機は珍しいが、あえて挑戦した。航続距離に加えてペイロード（積載物可搬量）を示したことで多くの来場者の関心を集め、具体的な技術に対する問い合わせも寄せられた。

山内社長は、海外顧客開拓のポイントは「製品としての売り込みだ」と強調する。日本企業の技術力の高さは海外でも広く知られているが、商談相手の海外企業は、技術そのものよりも、その技術で作った完成品としての製品を求めているのだという。そうしたニーズに応えるために性能や安全性を数値化し、使い方も明確に示す必要がある。優れた技術で具体的に何が実現できるかを示せなければ、「単なる技術の紹介と見な



UAVショーにおける無人飛行機用ジェットエンジンのデモ（山之内製作所）

されてしまう」(山内社長)のだ。

海外展開を進める上でもう一つの武器は品質保証だ。元来、航空宇宙分野は高い品質保証が求められる。同社ではJIS Q 9100^{注1}やNADCAP^{注2}などの認証を取得済みだ。認証取得のメリットは受注増の他にもある。第1に、製品のブランド化に役立つという点。品質保証では最終製品だけでなく、製造・加工プロセスの徹底管理が求められる。今のグローバル時代における良い製品とは、生まれも育ちも説明できること。それがブランド化につながる(山内社長)。第2に、認証取得を通じて効率的な組織作りが促される点だ。品質や安全性を保証するためには、誰がどの工程に責任を持ち、製造方法や時間を守っているかなど、製造プロセスと責任の所在を明確にする必要がある。認証取得を機に新たな生産システムを導入したことが、生産効率の向上や納期の安定、コスト削減につながったという。

神奈川県茅ヶ崎市の由紀精密(従業員数20人)も、高精度な微細金属加工技術を武器に海外顧客の開拓を進める。同社は国内の電機メーカー向けに光コネクタなどを生産していた。それがITバブル崩壊などを経て、06年ごろから、高度な切削技術などを生かした高付加価値品の少量多品種生産へと方針転換を図った。その結果、電機電子分野に代わり、航空宇宙や医療機器、自動車、レーシングバイク向けの試作品、小ロットの高付加価値部品の受注が年々増えている。技術を幅広い業種に応用展開する中で、「顧客も国内に絞る理由はない」(大坪常務)と考え、2年前から海外顧客の開拓に乗り出した。11年には単独で「パリ・エアショー」に初参加。12年11月には、産業下請け関連の国際見本市「MIDEST(パリ)」に、茅ヶ崎市内の同業3社と共同出展した。これら展示会への参加を通じて、イタリア企業から人工衛星部品の、ドイツ企業からは自動車関連試作部品を受注するなどの成果があった。

展示会では、「技術」と「用途」のコーナーを設け、展示品を分かりやすく見せる工夫を徹底した。技術に関しては、小さく、切削が難しい素材を精密に加工する技術をアピールするため、加工品を顕微鏡で見せた。これにより、来場者は「小ささと精度」を実感できたという。用途に関しては、部品を入れるプラスチック容器に航空宇宙や医療機器など用途をイラストで表示。さらに、製品の素材名と米国試験材料協会(ASTM)



高級時計向け精密ねじ(由紀精密)

規格の番号を明記した。用途と材質、安全性という重要な製品情報が一目で伝わり、商談がスムーズに運んだ。

海外顧客の開拓を成功させるためには、日頃からの取り組みもが大切だ。一つは海外顧客や技術に関する情報収集。同社は欧州の航空専門誌や人的ネットワークなどを通じて、業界や技術動向をフォローしているという。また、これまで外国企業や国内外資系企業の、英語など外国語で書かれた図面や仕様書を基に製造してきており、外国語の資料を読むことに社内の抵抗感はなかった。こういった日常の積み重ねも、海外に顧客を求める上では重要な要素だろう。

提案型パートナーに

両社の事例から浮かび上がるのは、技術力とともにプラスアルファの努力が必要という点だろう。例えば国際認証の取得。自社の技術力や品質管理能力の証明だけでなく、ブランド化や生産体制の強化を促すというメリットがある。由紀精密(JIS Q 9100取得)はさらに、「サプライヤーとしての発言力の向上」をメリットに加える。性能を数値化することで製品の魅力を具体的に示すことも、海外での売り込みには必要だ。

海外企業へのアピール力をさらに高めるには、技術の用途の広さと可能性を効果的に示すこともポイントだろう。日本で中小企業との技術提携に取り組む米GE(ゼネラル・エレクトリック)の日本法人関係者は、「日本企業は自社技術の応用、特に他分野への展開可能性についての着眼点および発想と、それをビジネスケースにまとめる提案力が弱い傾向がある」と指摘する。製品だけでなく、その製品を構成する技術をどのように応用できるのか、自発的に提案できれば、他分野企業への売り込みの可能性が広がる。同時に、単なるサプライヤーにとどまらず「提案型パートナー」に自身を高めていくことにもつながろう。



注1: 航空宇宙産業の特有要求事項を追加した品質マネジメントのJIS規格。欧米規格と相互認証されている。

注2: 航空宇宙産業の特殊工程作業に対する国際的な認証制度。米NPOのPRI(Performance Review Institute)が運営。