

# 自社製品の品質に自信を持ち 適正価格で売れるまで交渉

## オイルレス工業株式会社

主な事業内容：  
軸受機器、構造（免震・制震）機器、  
建築機器の製造・販売  
本社所在地：神奈川県藤沢市  
社長：飯田昌弥  
創業：1952年3月  
従業員数：2051名（連結ベース）



飯田昌弥社長

### 価格勝負になるなら 「売らない」と決断

オイルレスベアリング（無給油すべり軸受け）の分野で国内トップ企業であるオイルレス工業の海外現地法人は10社、連結売上高590億円（2018年3月期）のうち海外向けの売上高は約4割に及ぶ。同社の海外ビジネスは1960年代にスタートしているが、1976年には米国に初めての販売現地法人を設立し、91年には初の海外工場がノースカロライナ州で本格稼働を開始した。現在は、米国・チェコ・中国・タイ・インドに製造拠点を有し、米国・欧州・アジアを結ぶグローバルな製造・販売体制を確立している。

アジア地域の生産拠点は、上海の現地法人が初めとなるが、進出の理由は現地の日系の射出成型メーカーや建設機械メーカーから「現地生産できないか」との打診を受けてい

たからだ。当初、日系企業向けに輸出していたが需要は旺盛で、早期に黒字化する見込みが立ったため、一般産業向けのベアリング工場を建設することになった。1998年のこ

とだ。

ベアリングにはボールなどを使用し、摩擦を軽減する「転がり軸受け」と潤滑油を利用する「すべり軸受け」がある。同社のオイルレスベアリン

グは後者に分類されるが、耐久性や耐熱性などさまざまな面で他社製品を寄せ付けない性能を保持している。現地生産を始めてみると、同社の技術を知った現地企業からも引き合いが来るようになった。しかし、実際に売り込みに行くと、同社

が設定した価格の「3分の1程度であれば買ってもいい」と先方は強気の反応だった。

代表取締役社長の飯田昌弥氏によれば、当時の会社の判断は「それなら、売り込みに行くな」であった。

それだけ製品の品質には自信があったのだ。当時中国には2000社以上のベアリング会社がひしめいており、日本製品等の模倣品があふれていた。「早く売りたい」「たくさん売りたい」と焦ると、そうした模倣品との勝負になり、価格競争におちいってしまう。それでは意味がない。

その後、中国の完成車メーカーなどユーザー側の技術力も上がり、品質の高いすべり軸受けの需要が高まっていたが、現地では相変わらず品質の低い模倣品が多く流通しており、低品質の部品に起因するクレームも発生するようになっていた。中国のメーカーも海外輸出を高めるなかで、部品の問題発生によって生じる莫大



オイルズドイツを支える  
現地スタッフ。

なコストを重視するようになり、価格は高くても品質の高い部品を使っただほうが有利であることが徐々に浸透していった。それに合わせて同社のベアリングが使われるようになった。

「ここ3年くらいで一気に需要が伸びましたね」と飯田社長は言う。

目の前の価格要求に単純に対応するのではなく、自社製品の品質に自信を持って、品質を反映した適正な価格で買ってくれるまで、粘り強く自社製品をアピールする作戦がようやく実を結んだわけだ。上海オイレスでは現地の需要が7割近くを占めるまでになった。

### 信頼して任せられる

### 現地スタッフの確保が鍵

現地需要に應えるときに課題になるのは、文化の違う現地の人たちとのコミュニケーションだ。特に現地企業に対する営業に関しては、現地のスタッフに活躍してもらうことが重要だ。

「現地の人同士で話をしてもらわないとスムーズに進みません」

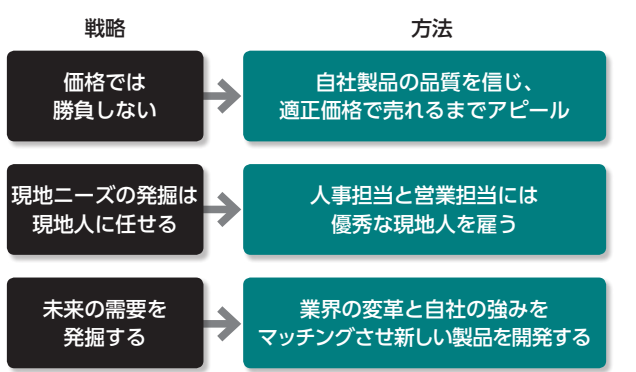
そのためには、現地法人の人事管理を担当するスタッフと優秀な営業担当をいかに現地で採用するかもポイントとなる。ヨーロッパではそうした点がうまくいった。オイレスド

イツは、当初はドイツの販売代理店の事業を継承するかたちで1998年にスタートし、2003年にはチエコに生産工場も建設した。

オイレスドイツのスタートからほどなくして、現在オイレスドイツの副社長を務めるドイツ人スタッフが入社した。欧州の完成車メーカーに対する営業展開に彼が果たした役割は大きかった。

ヨーロッパの自動車メーカーはプライドが高い。日本企業が部品の売り込みに行っても取り合ってくれない。「日本の自動車メーカーに使われている部品」だとアピールしても、彼らにはまったく響かない。彼らへ

### オイレス工業 海外需要獲得3つの戦略



売り込むには製品の機能性を説明してその機能評価してもらい、どこまで理解してもらえるかにかかっている。そうした事情を熟知した前述のドイツ人スタッフが、日本人技術者と現地スタッフをうまく結びつけながら取引先を拡大していったのだ。

自動車メーカーは慎重なところがある。新しい部品を使うときも、まずはごく一部の車種に採用して数年は様子を見る。その結果を見てから本格的に導入するのだ。当初は数千個程度の受注から始まったものが、本格採用が決まると一気に百数十万個の受注が来る。とはいえ、現地の基準に合わせていくのは簡単ではない。日本の自動車メーカーでは、次のモデルチェンジに合わせて生産体制を整えていくこともできるが、ヨーロッパでは予め需要に應えるだけの生産体制を整えておかなければ、契約できないことも多い。

「設備を整える費用が必要になりますから、ある程度の先行投資を覚悟しておかなければなりません」

欧州メーカーとの取引においては、最終製品の品質を確保するのはもちろんだが、生産工程の節目節目でユーザー側のチェックが入る。「すべての工程が完璧であれば、完璧な商品ができるはずだ」という発想なのです」

環境や従業員への配慮も必要だ。たとえば工場でオイルを使ったときに発生するわずかな臭いでも、監査に来た検査員に指摘されることがあった。

「ISO（国際標準化機構）などの品質規格は、ヨーロッパが発祥ですが、日本をはじめとして世界中のビジネスに大いに役立ちます」

すでに海外展開で大きな実績を上げている同社だが、2018年5月には新たにブラジルで販売現地法人が営業を開始した。ブラジルについては、これまでのように日系企業の展開に合わせた拡大ではなく、当初から日系以外の企業をターゲットとした拡販を狙っており、飯田社長によれば将来的には生産工場建設の展望も持っているという。

新しい需要の発掘にも余念がない。自動車業界で起きているEV（電気自動車）化や自動運転の動きも飯田社長によれば大きなビジネスチャンスである。EVの長距離走行には軽量・小型の同社製品が果たす役割は大きい。また、エンジン音がなくなる分だけ静音性が重視される。自動運転では、乗り心地もより重視される。飯田社長の視線の先には、自動車業界の変革のなかで同社製品の機能が新たな役割を果たす姿がある。