

立ち読み版



## 商社とメーカーのW業態で グローバル展開をリードする

【取材・文】原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役、株式会社スマートバリュー社外取締役、特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会常務理事、事務局長、高知大学客員教授、経営協議会委員、成城大学非常勤講師、中小企業診断士。早稲田大学卒業後、株式会社リクルートを経て起業し、人材ソーシャルビジネスを展開。著書「近年後の仕事は40代で決めなさい」(徳間書店)、「インタビューの教科書」(同友館)など多数。

### HARA's BEFORE

電気・電子、自動車、精密機器など幅広い業界と何かわりながら、商社とメーカーの業態を併せ持つソマール社。海外子会社8社を擁するなど、グローバルな事業活動を進展させ、利益体質を強化してきた。その経営は、ボーダーレス時代の新たなモデルの一つではないか。

### 地道な種まきが奏功し V字回復を成し遂げる

**原：**商社と製造の機能を併せ持つ戦略で、積極的なグローバル展開をされていますね。

**曾谷：**祖父が創業した会社ですが、最初は畠屋から始めて、その後、輸入ビジネスとして、英語ができないながらもアメリカに行ってデュポンの幹部を口説いたそうです。これからは商社だけでは生き残れないだろうと考えて、製造業も展開してきました。商社業態から工場を立ち上げ、商社とメーカーという2つの機能を持つようになりました。

私が入社した時は、商社機能が9割、メーカーとしては1割程度で、業績も悪かったです。その立て直しをするために入社しましたが、当時は商社とはいえ海外の拠点もなく、トラブルも多発していました。売上はそこそこありましたが、その割に利益が出ていない。商事ビジネスが主体だったので、交際費などの経費が多く、利益が全然出ないんです。

まずは香港に出て、次に中国に工場を立ち上げました。交渉には苦労しましたが、経験を積んで、いい人材もうまく採れるようになり、そこから海外展開を加速してきました。その後はタイや台湾などに進出し、私もタイに3年ほど駐在しました。社長になったのは東日本大震災の後でした

が、それが一番厳しいときでしたね。仙台で工場立ち上げの計画が進んでいましたが、震災で完成が延び、スマホ部品の大型商談がキャンセルになるなど、事業がスムーズにいかずにもう数億円の赤字決算になってしまったんです。工場の立ち上がりが計画より1、2年遅れてしまい、当初狙っていた業界の状況が変わって、市場での展開が他社に比べて遅れてしまいました。

**原：**どん底のような状態での経営者としてのスタートだったんですね。

**曾谷：**社長になってからは監査法人や金融機関との厳しい交渉が続きました。銀行との借り入れのやり取り、コストダウンやリストラなど、きつい要求への対応もしていました。ドラマよりもきつかったですね(笑)。「海外には出張するな」、「借りたお金をすぐに返せ」など大変な要求の連続でした。でも、リストラで人を辞めさせることはせずに、安いオフィスに移したり、売れるものはすべて売ったり、トップである私の給与も新入社員並みにしました。

幸い、V字回復することができましたが、そのときには仙台工場は売り払っていたので、残った草加工場をフル稼働させていました。そうして70億あった借金を半分くらい返しました。その後は黒字経営を続けており、無借金経営といえるくらいのキャッシュポジションになっています。海外工場も売れと言われていましたが、すべての拠点を黒字化し、海外が占める利益が