

# 危機はいつ終わるか誰にも分からない 霧の中、あなたはどんな手を打つか？

「リーマンショック当時、私はまだ30代半ば。タイ工場への赴任から戻って営業部長になったばかりだった。そこに突然起きた予想もしないショックで約21億円あった売上高は2009年度にはほぼ半減した。放っておいたら会社が潰れてしまうと思った」

自動車のエンジン製造などに使う金型向け油圧シリンダーを製造する南武(横浜市の野村伯英社長は、10年前をそう振り返る。

当初は、金融機関に損失が少ない日本には、それほど影響はないのではともいわれていたが、米自動車産業などの実体経済に波及した危機は瞬く間に世界へ大波となつて押し寄せた。

南武への発注も次々と延期やキャンセルとなり、野村社長はまさ

に地の底へ落ち込むような恐怖を味わった。

当時、父親で二代目社長だった和史氏は病を抱えて入院中。約120人の社員の生活は、若い後継者の肩に重くのしかかった。

未曾有の危機に直面した野村社長が考えたのは、自社の強みである製品品質の高さを徹底的に生かすこと。狙ったのは中国の自動車市場だった。

## 目先の収益を追わない

中国はその頃、米国を抜いて世界一の自動車市場になろうとする超有望マーケット。ただし、当時の中国市場で、南武の油圧シリンダーのような高品質で価格も高い製品が受け入れられるかは不透明だった。安易に売れば技術が流出

ンダーの1.5〜2倍までなら、品質の良さで受け入れてくれるはずと見て、決断した」。

南武の国内売上高はその後、リーマンショック前の8、9割程度まで復活する。一方の中国の売上高は10倍に増加。野村社長の作戦は成功し、会社全体の売上高は危機前を超えた。

危機のときは多くの経営者が、すぐに稼げそうな市場の規模にはかり目を奪われるもの。中国市場だからと、価格を下げるために無理に品質を落とせば結局は勝てない。重要なのは自社の強みが本当に生かせるかどうか。

企業経営では当たり前のことだが、仕事が激減したリーマンショックの下では、その鉄則から外れ、会社を傾かせた例は数多い。

## 事業をサービス化

野村社長は海外では攻める一方国内では柔軟な戦略に転じた。

実は、リーマンショックの少し前頃からある変化に気付いていた。同社の顧客は従来、金型の更新時には新たな油圧シリンダーを購入してくれた。ところが、一部の顧客が古いシリンダーをそのまま使

うようになったのだ。

コスト削減のためと見られるが、製造品の不良率が上がるなどして、結局は総費用がかさむことが少なくなかった。野村社長はそこに目を付けた。顧客のコスト削減ニーズを積極的に手助けし、新しいビジネスを創り出そうと考えたのである。具体的には古いシリンダーの補修ビジネスだ。

リーマンショックは、その新事業を始めるタイミングとしては打ってつけだった。補修事業に注力すればシリンダー購入が減るようにも思えるが、「むしろ顧客との結びつきが強まり、他社に乗り換えられなくなる。しかも更新時に、部品の取り替えで長く使えるとなれば、顧客にとっての総コストは下がるから、高いシリンダーでも買ってもらう」(野村社長)。

さらに新ソフトも開発した。シリンダーをどう使えば、製造品の品質を高められるかを測定できるようにして顧客サポート力を高めた。リーマンショック後は顧客からの値引き要請が厳しくなったが、南武は事業のサービス化により、顧客とのつながりを強め、新規の開拓にもなるビジネスモデルへと

うちの強みは品質。  
その付加価値を維持しながら、  
ビジネスの仕組みを変えて儲けられる  
ようにする。そこが大事な点だった。

南武・野村伯英社長

## 証言

1

する恐れもある。

そこで野村社長は、市場にどういう角度から攻め入っていくか、戦略をしっかりと練った。

「中国全体としては品質より価格を求める層が多かったが、メーカーの一部は品質重視に転じ始めていた。こちらも価格をある程度下げながら、そこから入り、市場を取っていけば可能性はあるのではと考えた」

ただし時間の猶予はない。野村社長は09年9月から3カ月間、中国の金型メーカーなどを自ら回るなど市場調査に走り、翌年4月、上海と南京に近い常州に新工場を設立した。

投資額は約3億5000万円。当時の経常利益の約3倍にも達したが、「価格が相場メーカーのシリ



南武の野村社長。自社の「高品質・高価格」という価値を守るために、危機下で独自の仕組みを考え出した

柔軟につくり替えたのである。

## 家業から一気に脱皮

茨城県日立市。日立製作所の企業城下町では、どんな企業がリーマンショックをくぐり抜けたのだろうか。

今橋製作所は、半導体製造装置や発電機などに使う複雑な形状の部品を製造する。この加工ができるようになったのはリーマンショック後、今橋正守社長が会社をつくり替えたからだ。

「社員は20人。リーマンショック時は父が社長だったが、いわゆる

職人の会社だった」

機械加工の技能者として優秀だった父親のおかげで、大手電機メーカーグループの有力企業の生産ラインの機械部品加工などを受注して、経営は順調だった。

ところが突然の大危機で状況は一変した。長年の取引相手だったそのグループ企業が、コスト削減のために他の発注先を探し始めたのだ。売上高の半分を占めていた仕事が発注されるかもしれない危機。頭を抱える父を見ながら今橋社長は別の思いに駆られた。

「確かに技術力はあるが、特別な