



のむら・かずし
1938年生まれ。61年青山学院大学経済学部卒業後、南武鉄工入社。資材部、経理部を歴任。火災による経営断念のため退社。日幸電機製作所、ドッドウェルに勤務した後、84年南武鉄工(現・南武)再入社。95年より社長をつとめる。

いかと思います。
——自動車や製鉄メーカー
にとって、なくてはならない存

在なんだというやりがい、自分たちを支えていると。
野村 そうだと思います。

中堅・中小企業の優秀な技術で世界にどう打って出るか——

「“グローバル・ニッチ”のモノづくり。油圧シリンダの分野でそれを果たしていく!!」

「少量多品種のモノづくりで生き抜く」と語るのは、南武社長の野村和史氏。特殊油圧シリンダメーカーとして地歩を固める南武。東京・大田区に本社を構える中小企業ながらも、今や自動車・製鉄メーカーには欠かせない存在。同社の技術力の源泉はどこから生まれてくるのか。そして、海外展開をどう強化していくか——。

南武社長
野村 和史 Nomura Kazushi

技術で社会に貢献する

——まずは現在の経済環境をどのように見えていますか。

野村 わたしが社長をつとめて今年で十五年になるのですが、二〇〇八年にリーマンショックがきまして、売り上げが一気に四〇%も下がるといことで、一時は本当に倒産するかもしれないという大変な時期がありました。そうした心労もあつたのか、個人的にもその時期に食道がんになりました。それまでの十四年間はずっと成長、成長で来ましたが余計にこたえたんですね。

〇九年の三月に食道がんの手術をしましたが、会社のほうは徹底的なコストや給与のカットを行いました。最近ではアメリカを始め自動車産業の需要が少しずつ伸び始めて、昨年十月から始まった今期はまだ三カ月しか経っていませんが、リーマンショック前の業績に戻ってきたような気がします。

——この二年間は大変な苦

労をされて、ようやく上向いてきたということですね。

野村 ええ。ただ、その間、リストラも従業員には一切手をつけずにやってきたのですが、賃金カットをしたりして、社員にも多くの犠牲を強いることになってしまつて申し訳ないと思つています。うちは大企業でもないのに、本当によく耐えて頑張つてくれたと思います。

——その間、社員が辞めずに頑張れた要因はなんだったと思いますか。

野村 当社は社員も百二十名くらいの中小企業です。しかし、そんな小さな会社であつても、自動車業界向けの金型用中子抜きシリンダは市場シェア六割、製鉄メーカー向けの鋼板巻取り用ロータリジョイント・ロータリシリンダは市場シェア七割を誇る存在です。

自分たちで言うのもなんです、こうした業界を根底で支えている自負というか、やりがいのようなものを従業員一人ひとりが感じてくれているのではな

当社は「技術を以つて社会に奉仕する」ということを社是に掲げています。お金儲けのためだけに働いているのであれば、あるいは当社を退職するという人もいたのかもしれませんが、技術で社会に貢献するということをみんなが感じていたのだと思います。

特殊油圧シリンダとは何か?

——わかりました。さて、南武は特殊油圧シリンダの専門メーカーとして成長を続けているわけですね。ここで改めて、シリンダがどんなものであるかを説明してもらえますか。

野村 シリンダというのは、わかりやすく言うと、重いものを持ち上げる機械の動力源のことです。当社の製品は先ほど言いましたように、主に自動車のエンジンなどに使われるダイカスト・プラスチック金型向け中子抜きシリンダと、製鉄メーカー向けの鋼板巻取り用ロータリジョイント・ロータリシリンダがあります。

世の中には多くの油圧シリンダがありますが、当社の製品は最もハイスpekなものだと思います。ダイカストの場合には七百度近い高温にも耐えられる製品を作らなければなりませんし、百二十度の高温にも耐えられるセンサー内蔵型のシリンダなどもあり、これは世界でも初めてだと思っています。

しかも、それら製品の全てが金型の構造やスペースによって、大きさを変えたりするので量産ができません。つまりは全ての製品がオーダーメイドなのです。

——それが特殊シリンダと言われる所以ですね。
野村 ええ。われわれのような中小企業は規模を大きくして、量産で稼ぐというのは難しい。当社の歴史を見ても、少量多品種の受注生産でニッチな分野に特化することでここまで来しました。ですから、わたしは従業員に「グローバル・ニッチ・トップを目指そう」と言っています。



右は野村伯英・取締役営業部統括部長。伯英氏は「市場が縮む日本とは対照的にタイは需要が急増しているので仕事も楽しい」と話している。

新工場を建設中ですね。この中国進出の狙いは？

野村 当初はタイを中心に中国もカバーしようと思ったんですが、やはり中国に進出して

るお客様からの要望が多く、江蘇省の常州南・武進高新技术産業開発区というところに工場を建設することにしました。昨年三月に調印式を行い、いまは工

野村 やはり、日本は開発の拠点ですね。お客様の痒いところまで分かっているのが日本のモノづくりですから、グローバル戦略を日本で立てて、海外で実行するということだと思っています。

今グローバル、グローバルと言いますが、盲目的に何でもかんでも海外にもって行けばいい

その意味では今年は楽しみです。一年になるとは思いますが、この二年間の苦しみを喜びに変えることができる一年にしたいと思います。

野村 中国やタイなど海外進出を進めていく上で、日本の本社の役割はどのように考えていきますか。

とにかく、この数年、経営環境が苦しくても、他社が人員削減を進める中、当社はリストラをしないで頑張ってきました。経営環境がよくなってきた今、反転攻勢をかけるための従業員がうちには残っています。

野村 うちの良さはやはり品質です。価格競争では太刀打ちできないと思いますが、先ほど言いましたようにダイカスト向けの製品はまだまだ技術的に追いつけないと思います。やはり、ニッチな分野で高付加価値の製品づくりが当社の進む道になってくるでしょうね。

野村 仰るとおりです。やはり、われわれは日本の会社ですから、コアは日本に置いて、税金もある程度日本に収める。その辺の心意気は捨ててはいけませんよ。

野村 中国メーカーも多くの同業者がいると思いますが、南武の良さはどんなところになってきますか。

野村 「目は世界に、心は祖国に」という言葉がありますが、そういうことですね。

野村 当初は会社も儲かっていないので、いい給料もあげることができずに、正直、十人面接すれば残るのが一人か二人ぐらいのものだったんです。しかし、ある程度利益が出るようになってきたら、給料もよくなるし、エアコンも完備された住環境を整えてあげると、定着率も高まるようになってきました。

野村 今年度は中国にも

現在国内では東京の本社と静岡の浜松に工場があります。浜松では標準的なカタログシリンダを、東京本社では特殊設計および本社機能という役割です。

そして、海外はアメリカとタイ、そして現在工場を建設中の中国です。当社はほとんどの自動車メーカーさんとお取引させていただいていますので、生産の現地化に対応するため、われ

野村 ええ。当社は〇二年にタイに進出して、〇六年に大田区がバンコク郊外に開設した工業団地「オオタ・テクノ・パーク」に入所しました。当社のような中小企業にとっては区が海外進出を支援してくれるというのは非常にありがたいことです。

そうした中小企業の海

野村 当社の大きな特徴になっているのが、中小企業でありながら海外に拠点を持っているということです。

野村 自動車の大きな特徴になっているのが、中小企業でありながら海外に拠点を持っているということです。

野村 タイの成長は本当に早いですよ。自動車や自動二輪車の関連で金型業界も急拡大していて、日本の技術を本場に求めている。タイは東南アジアとインドの市場向けに輸出拠点にしようということですが、いまはタイでの引き合いが多く、日本から仕事を奪いそうな勢いです。

野村 ええ。当社は〇二年にタイに進出して、〇六年に大田区がバンコク郊外に開設した工業団地「オオタ・テクノ・パーク」に入所しました。当社のような中小企業にとっては区が海外進出を支援してくれるというのは非常にありがたいことです。

野村 はい。それが当社の生きる道なのだと思います。

野村 自動車の部品づくりで生き抜く。

野村 はい。それが当社の生きる道なのだと思います。

野村 タイの成長は本当に早いですよ。自動車や自動二輪車の関連で金型業界も急拡大していて、日本の技術を本場に求めている。タイは東南アジアとインドの市場向けに輸出拠点にしようということですが、いまはタイでの引き合いが多く、日本から仕事を奪いそうな勢いです。

やはり、中小企業の一番の課題は人材育成。大企業と違って、中小企業はそんなに多くの人材を確保することができません。それだけに「人」に対するこだわりは中小企業のほうが強いような気がします。

野村 当初は会社も儲かっていないので、いい給料もあげることができずに、正直、十人面接すれば残るのが一人か二人ぐらいのものだったんです。しかし、ある程度利益が出るようになってきたら、給料もよくなるし、エアコンも完備された住環境を整えてあげると、定着率も高まるようになってきました。

野村 今年度は中国にも

野村 自動車の部品づくりで生き抜く。

野村 はい。それが当社の生きる道なのだと思います。

野村 今年度は中国にも

野村 自動車の部品づくりで生き抜く。

野村 はい。それが当社の生きる道なのだと思います。

野村 今年度は中国にも