



野村伯英社長

2

新興国企業

【1面から続く・新興国戦略】新興国市場をみると、シリンダーをつくる同業メーカーも多く、価格競争が激しさを増す。安からず、悪かろうの製品も依然多く、油もれ等のトラブルが頻発している。南武のようにダイカスト専用に作り込んでいたシリンダーはなく、日本ユーザーは「南武指定」で調達しているのが現状だ。最近では現地の中間所で層急増を背景に技術高度化

新興国市場は大別すると3つの市場層が形成されている。ジャミッドでいえば高品質高価格のトップエンジニアード市場を頂点に、そのすぐ下にそここの品質を維持し、価格もトップエンジニアードに比べると若干抑えられたミドル市場、底辺に「安からず、悪かろう」といった低品質価格のボトム市場。このなかで最も拡大しているのがミドル市場だ。ミドル市

場のなかでも上と下では大きな幅があり、上は「メイド・イン・ジャパン」に近い水準、下はボトム市場に限りなく近い水準で、ミドル市場の幅は大変広く、また流動的で捉えどころがないのが特徴。高度成長の頃を彷彌とする市場がこのミドル市場といつていい。

「新興国ダイカスターが中心のミドル層を取り込む」ことに照準を定め、取

た事業計画を始動。現地法人に大幅に権限を委譲し、現地ニーズを迅速に反映できる製品開発が肝だ。

急拡大ミドル層を取り込め!!

場のなかでも上と下では大きな幅があり、上は「メイド・イン・ジャパン」で培った高付加価値ブランドを新興国ミドル市場に販売するため、ブランド

価値を落とさず現地ニーズにマッチした製品開発に舵を切った。昨秋から「新興国プロジェクト」と銘打った事業計画を始動。現地法人に大幅に権限を委譲し、現地ニーズを迅速に反映できる製品開発が肝だ。

（2面へ続く）

新興国戦略の行方

り組み始めたのが特殊油圧

同社の新興国拠点はタ

イ、中国にある。従来は本

社主導で製品開発してきた

が、「現地のことほ現地に

いる人間でないとわからな

い」(野村社長)と、マネ

ジメントを含め現地人を

登用し権限委譲に努める。

（2面へ続く）

（3面へ続く）

（4面へ続く）

（5面へ続く）

（6面へ続く）

（7面へ続く）

（8面へ続く）

（9面へ続く）

（10面へ続く）

（11面へ続く）

（12面へ続く）

（13面へ続く）

（14面へ続く）

（15面へ続く）

（16面へ続く）

（17面へ続く）

（18面へ続く）

（19面へ続く）

（20面へ続く）

（21面へ続く）

（22面へ続く）

（23面へ続く）

（24面へ続く）

（25面へ続く）

（26面へ続く）

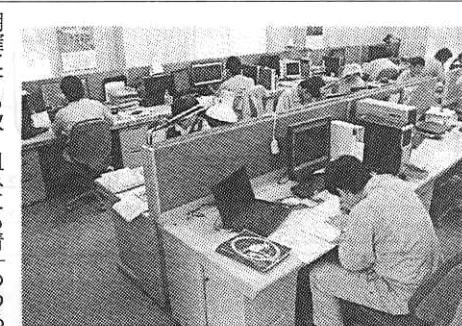
（27面へ続く）

る
み
口
に
國
武
興
南
「新

アーレない、日本本社の攻防作りが肝

自社商品の長所殺さず現地化を試行

海外現法へ「技術売る」仕組みも始動



日本本社の設計・開発部門

日本本社の取り組みとして「アーレンド価値を維持するための本質的な対策に特化すべき」といわれている。一般的に現地スタッフは日本本社からのプレッシャーもあり、売上を上げないと生き残る。だがともすると、自分の売上増に囚われ、気付けば収益自体が落ち、なかには赤字体質に陥った

といった境界線を定める

ところが重要。この境界線をどこに置くかに試行錯誤している」と明かし、「日本ケースがこれだ。かといつて日本本社が業績悪化に巻き込まれ、差別化もできないう。一旦落ちたブランドを回復させることは一からアーレンドを養うべきなるが、それを削ぎ落す作業を日本本社としている。この段階で、アーレンドを養ぐより難しいといわれる所以だ。

これが重要なことだ。アーレンドがなくなる恐れがある。ここに「アーレンド価値を落とさず現地ニーズにマッチした製品開発」の難しさが潜む。現地拠点スタッフは現地ニーズに合わせれば即売上に反映すると考へがちだが、これも落としき

日本本社は「高い生産性を追求する」とし、高度な作り込みを行ない、海外にそのシステムを売る、といった方程式を目指す。さらに海外展開は「国によって得意な部品生産を分け、替を睨みながら最適地生産・調達をしていく」方針。

（2面へ続く）

（3面へ続く）

（4面へ続く）

（5面へ続く）

（6面へ続く）

（7面へ続く）

（8面へ続く）

（9面へ続く）

（10面へ続く）

（11面へ続く）

（12面へ続く）

（13面へ続く）

（14面へ続く）

（15面へ続く）

（16面へ続く）

（17面へ続く）

（18面へ続く）

（19面へ続く）

（20面へ続く）

（21面へ続く）

（22面へ続く）

（23面へ続く）

（24面へ続く）

（25面へ続く）

（26面へ続く）

（27面へ続く）

（28面へ続く）

（29面へ続く）

（30面へ続く）

（31面へ続く）

（32面へ続く）

（33面へ続く）

（34面へ続く）

（35面へ続く）

（36面へ続く）

（37面へ続く）

（38面へ続く）

（39面へ続く）

（40面へ続く）

（41面へ続く）

（42面へ続く）

（43面へ続く）

（44面へ続く）

（45面へ続く）

（46面へ続く）

（47面へ続く）

（48面へ続く）

（49面へ続く）

（50面へ続く）

（51面へ続く）

（52面へ続く）

（53面へ続く）

（54面へ続く）

（55面へ続く）

（56面へ続く）

（57面へ続く）

（58面へ続く）

（59面へ続く）

（60面へ続く）

（61面へ続く）

（62面へ続く）

（63面へ続く）

（64面へ続く）

（65面へ続く）

（66面へ続く）

（67面へ続く）

（68面へ続く）

（69面へ続く）

（70面へ続く）

（71面へ続く）

（72面へ続く）

（73面へ続く）

（74面へ続く）

（75面へ続く）

（76面へ続く）

（77面へ続く）

（78面へ続く）

（79面へ続く）

（80面へ続く）

（81面へ続く）

（82面へ続く）

（83面へ続く）

（84面へ続く）

（85面へ続く）

（86面へ続く）

（87面へ続く）

（88面へ続く）

（89面へ続く）

（90面へ続く）

（91面へ続く）

（92面へ続く）

（93面へ続く）

（94面へ続く）

（95面へ続く）

（96面へ続く）

（97面へ続く）

（98面へ続く）

（99面へ続く）

（100面へ続く）

（101面へ続く）

（102面へ続く）

（103面へ続く）

（104面へ続く）

（105面へ続く）

（106面へ続く）

（107面へ続く）

（108面へ続く）

（109面へ続く）

（110面へ続く）

（111面へ続く）

（112面へ続く）

（113面へ続く）

（114面へ続く）

（115面へ続く）

（116面へ続く）

（117面へ続く）

（118面へ続く）

（119面へ続く）

（120面へ続く）

（121面へ続く）

（122面へ続く）

（123面へ続く）

（124面へ続く）

（125面へ続く）

（126面へ続く）

（127面へ続く）

（128面へ続く）

（129面へ続く）

（130面へ続く）

（131面へ続く）

（132面へ続く）

（133面へ続く）

（134面へ続く）

（135面へ続く）

（136面へ続く）

（137面へ続く）

（138面へ続く）

（139面へ続く）

（140面へ続く）

（141面へ続く）

（142面へ続く）

（143面へ続く）

（144面へ続く）

（145面へ続く）

（146面へ続く）

（147面へ続く）

（148面へ続く）

（149面へ続く）

（150面へ続く）

（151面へ続く）

（152面へ続く）

（153面へ続く）

（154面へ続く）

（155面へ続く）

（156面へ続く）

（157面へ続く）

（158面へ続く）

（159面へ続く）

（160面へ続く）

（161面へ続く）

（162面へ続く）

（163面へ続く）

（164面へ続く）

（165面へ続く）

（166面へ続く）

（167面へ続く）

（168面へ続く）

（169面へ続く）

（170面へ続く）

（171面へ続く）

（172面へ続く）

（173面へ続く）

（174面へ続く）

（175面へ続く）

（176面へ続く）

（177面へ続く）

（178面へ続く）

（179面へ続く）

（180面へ続く）

（181面へ続く）

（182面へ続く）

（183面へ続く）

（184面へ続く）

（185面へ続く）

（186面へ続く）

（187面へ続く）

（188面へ続く）

（189面へ続く）