

# 新興国戦略の行方

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。プレミアムでいえば高品質高価格のトップエンド市場を頂点に、そのすぐ下にそこそこの品質を維持し、価格もトップエンドに比べると若干抑えたミドル市場、底辺に「安かろう、悪かろう」といった低品質低価格のボトム市場。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

## 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」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。高度成長の頃を彷彿とさせ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

り組み始めたのが特殊油圧シリンダーの設計・製造販売を行なう南武(東京都大田区、野村伯英社長)だ。「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拡販するため、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」と銘付した事業計画を始動。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。

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、「現地のことには現地にいる人間でないとわからない」(野村社長)とし、マネー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)

日本本社「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、為替を睨みながら最適地生産・調達をしていく」方針。

「これからのメーカーは作るだけでなく、売り方・攻め方の工夫がないと生き残れない。自分達の長所をいかに市場に受け入れてもらえるかが重要で、オンリーワンの攻め方を築きたい」(同社長)と抱負を語る。

なお、グローバル展開に優秀と認められる企業を表彰する制度を設けた経歴者はこのほど南武を「グローバルニッチトップ企業100選」に選定した。

## あなどれない新興国企業

「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。安かろう、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作り込んであるシリンダーはなく、日系ユーザーは「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得層急増を背景に技術高度

化する有力現地ダイカスターも同社シリンダーを採用することも増えてきた。ただ圧倒的に安価な現地メーカー製の需要が多いといった現実もある。さらに現地メーカー製のなかには品質面も向上しているものもある。比較的安価で品質もそこそこといったミドル市場が形成されつつある。

これを受け、野村社長は「高品質・高価格を追求したブランド構築にこだわっていることは取引できるユーザーも限られ、自分達で市場を狭めるようなもの」とし、低価格化競争とは一線を画しながらも現地ニーズを取り込める製品の開発を推進。これが現地法人への権限移譲を進める同社の「新興国プロジェクト」

だがここで問題となるのがこれまで権限委譲していいのかわり。現地ニーズだからといってむやみやたらに品質、コストともそれに沿



野村伯英社長

えば、これまで培ったブランドがなくなる恐れがある。ここに「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」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思

え、これまでも培ったブランドを築くより難しいといわれる所以だ。一般に現地スタッフは日本本社からのプレッシャーもあり、売上を上げることが必死だ。だがともすると目先の売上増に囚われ、気が付けば収益自体が落ち、なかには赤字体質に陥った

という例も大変多い。現地拠点のやる気が裏目に出るケースがこれだ。かといって日本本社が業績悪化に焦って、動き過ぎるとさらに悪くなるケースも多い。む

ことが重要。この境界線をどこに置くに試行錯誤している」と明かし、「日本にいると色々な仕様・機能を盛り込みたくなるが、それを削ぎ落とす作業を日本本社としてまず行わないといけない」と覚悟を話す。

海外進出による事業展開にはなにより日本本社の明確な戦略と覚悟、そして軸がぶれないことが欠かせないという点なのだろう。

この一環として日本本社と海外現地法人のあり方を

張感が生まれている。

# 「ズレない」日本本社の戦略作りが肝

## 海外現法へ「技術売る」仕組みも始動

### 自社商品の長所殺さず現地化を試行

「新興国プロジェクト」

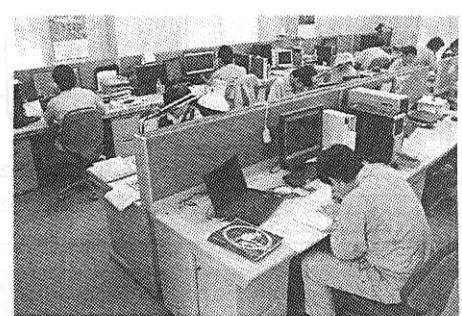
「高品質・高価格を追求したブランド構築にこだわっていることは取引できるユーザーも限られ、自分達で市場を狭めるようなもの」とし、低価格化競争とは一線を画しながらも現地ニーズを取り込める製品の開発を推進。これが現地法人への権限移譲を進める同社の「新興国プロジェクト」

「高品質・高価格を追求したブランド構築にこだわっていることは取引できるユーザーも限られ、自分達で市場を狭めるようなもの」とし、低価格化競争とは一線を画しながらも現地ニーズを取り込める製品の開発を推進。これが現地法人への権限移譲を進める同社の「新興国プロジェクト」

「高品質・高価格を追求したブランド構築にこだわっていることは取引できるユーザーも限られ、自分達で市場を狭めるようなもの」とし、低価格化競争とは一線を画しながらも現地ニーズを取り込める製品の開発を推進。これが現地法人への権限移譲を進める同社の「新興国プロジェクト」

「高品質・高価格を追求したブランド構築にこだわっていることは取引できるユーザーも限られ、自分達で市場を狭めるようなもの」とし、低価格化競争とは一線を画しながらも現地ニーズを取り込める製品の開発を推進。これが現地法人への権限移譲を進める同社の「新興国プロジェクト」

「高品質・高価格を追求したブランド構築にこだわっていることは取引できるユーザーも限られ、自分達で市場を狭めるようなもの」とし、低価格化競争とは一線を画しながらも現地ニーズを取り込める製品の開発を推進。これが現地法人への権限移譲を進める同社の「新興国プロジェクト」



日本本社の設計・開発部門

スタッフは日本本社から指導してもらったことが当たり前だと思っただけで、ビジネス化する中でこの甘えが払しょくされたという。費用対効果を考え、貪欲な姿勢に変わ