日経産業新聞　2014年（平成26年）6月19日（木曜日）

これで勝負

設計・技術、先導役は国内

女性活躍、生産効率も向上

特殊油圧シリンダー　南武

南武（東京・大田）はアルミダイカストや樹脂成型の現場で使われる特殊油圧シリンダーなどの開発・製造技術で知られる。長年培った技術をもとに海外に工場を展開する一方、本社工場は開発や生産技術に一段と磨きをかける。中小企業にとっての「マザー工場」のあり方とは――。その解を日々追い求めている。

工場の力見極め

「この材料ならば品質が安定することが検証できたので、現場で使ってください」。東京都大田区にある本社工場で製品開発の責任者が無料通話ソフト「スカイプ」を使って、こう指示すると、「すぐにやってみましょう」と即答があった。相手はタイや中国のグループ工場に駐在する日本人工場長らだ。

大田区と浜松市、タイ、中国に生産拠点を構える南武。スカイプなどを使った2週に1度の打ち合わせで、各工場の実力に材料調達などの条件も加味しながら、最適な設計や生産方法などを細かくつめている。海外拠点も既に一定の設計機能を持ち、現地の需要に迅速に応える。

1955年の設立以来、国内メーカーとの長年の取引で培ってきた実力は折り紙つき。自動車部品工場におけるアルミダイカストや樹脂成型などの金型を使う工程で、成型品に凹凸や空洞をつくるための「中子」を引き抜くのに使う特殊油圧シリンダーは7割近い国内シェアを持つ。製鉄業の鋼板巻き取り工程に使うロータリージョイントもアジアや北米の市場に浸透しており、南武の代表的な製品の1つだ。

「長年の設計ノウハウの蓄積」。ここに野村伯英社長（41）は強い自信を見せる。

過酷な生産現場で使われることが多い南武の製品は精密度、強度、耐久性、耐熱性などのバランスに配慮して製造する発想が不可欠。製品開発に際しては、常に最高の性能を実現するため、微妙な径の取り方など細部に設計の独自ノウハウがある。「メーカーであり、加工会社ではない」（野村社長）との思いは強く、設計にこだわる。

その設計ノウハウを形にする生産現場。微妙な作業を要する匠（たくみ）の技に機械加工などの操作ノウハウも取り入れ、納品先のオーダーに合わせた少量多品種・短納期の開発・生産を続けてきた。この分野での特許も数多い。

ただ、自動車産業などの海外生産シフトが加速し、南武の製品も海外での利用が増えた。国内での納品後に顧客の海外工場に運ばれる分も含めると、足元は半分以上が海外で使われているとみられる。南武も2002年にタイ、10年に中国で工場を操業した。

グローバル企業に脱皮するなかで、雇用の維持などの課題に直面する国内の生産拠点は役割を見つめ直した。ロータリージョイントなど海外では手掛けることが困難な特殊製品の生産を担当する役割もあるが、より大きな流れは「技能から技術へのシフト」（野村社長）だ。国内では、新製品の開発や生産技術の改良を徹底的に追求することにしたのだ。

製品開発では新しい用途を開拓して製品の魅力を高める。生産技術は職人技のノウハウを残しつつ、新鋭機を導入して、その稼働率を高めながら生産性を引き上げる工夫を重ねてきた。

海外拠点を育成

タイや中国の拠点に技術者が赴き、国内で積み上げた生産技術を段階的に移転しながら、現地の拠点を育成する。「新しいものづくりを考える責任を国内に負わせ、海外拠点から技術指導料を稼ぐ役割を明確にする」（野村社長）。国内市場が成熟して、海外でしか生き残れない恐怖にあらがうのではなく、海外の生産拠点も育て、国内は一歩先を行く努力を重ねる覚悟をしている。

例えば、本社工場の製造現場での女性の活用。10年ほど前から女性技能者を順次採用・育成しており、「ドリルガール」と呼ばれる女性の専門職が育っている。

人手不足が深刻になると判断して、先手を打った。当初は男性中心の現場に戸惑いもあったが、将来、女性が増えることも念頭に置いてコンピューター制御による機械の導入を進め、整理整頓などの生産現場の「5S」も充実。結果的に女性の活躍によって本社工場の生産効率は高まった。

長年の技術にあぐらをかくだけでなく、世界での成長を見据えて、取り組めることを最大限に突き詰める。南武の姿勢は多くの中小企業を刺激するはずだ。

（岡森章男）

国内では生産技術の向上など海外を主導する役割を徹底する（東京都大田区の本社工場）

《会社の概要》
▽本　　社　東京都大田区
▽売 上 高　約22億円（2013年度実績）
▽従業員数　約110人（国内）

日本最初の油圧シリンダー専業メーカーとして1955年に設立した。82年に東京都大田区の現在地に工場を建設した。海外に工場を抱えるほか、北米に技術供与先企業がある。2014年3月、経済産業省のグローバルニッチトップ企業100選に認定された