



中国の2016年の自動車販売は2800万台ですか、すごい伸びですね。

野村 ええ。2010年に当社が中国に進出してから、反日デモがあったりして非常に心細い思いをしたことはありました。しかし、幸い、マーケティングもテクノロジも、マネジメントの人間関係もうまくいっています。現在の中国の売上高は、それより8年早く進出したタイよりも大きいくらいです（16年度の売上高はタイ

と、思っているんですね。その一つが先ほどの工場移転でして、まずは固定費（賃料）の削減をしました。次が成長戦略で、新しい売上をつくるためには、やはり海外へ出ていく必要があります。うちはタイと中国の子会社が孝行息子で成長しています、中でも成長著しい

のが中国です。2008年のリーマンショックで世界中の経済がマヒする中、中国は4兆元（57兆円）の経済対策をして、今はその反動で苦しんでいます。ですが、中国の自動車マーケットは順調に伸びています、われわれは特に心配していません。

4・3億円、中国5・2億円）。中国では代金回収が難しいとか、多くの日本企業が悩んでいます。そうした中、順調にビジネスを拡大できる理由は何かと考えますか。

野村 やはり、マネジメントの部分が多いですね。現地法人のトップは南京工業大を卒業して、日本の早稲田大学に留学生として来日した人がいるんですね。彼がたまたま当社に入りました、今は彼に現地法人のことを任せています。

また、弟（野村正樹取締役以下、正樹）がたまたま上海大学に留学した経験があり、2人で中国法人を見えていますから、言葉の壁もありません。

正樹 わたしが上海大学に留学したのが1997年ですから、本当に当時は中国に進出するなんて考えてもいない時代だったんです。実際、リーマンショックの前まではタイで十分だと思っていたんですが、中国経済の伸びを考えたら、早めに進出した方がいいなど、ですか

ら、本当に図らずも、わたしの経験が生きた形です。

今後の注目市場はインド

結果的にすべてがうまくいったんですね。

野村 ええ。実はこうした土台をつくってくれたのは、野村和史（以下、和史）会長です。だから、わたしだけの成果ではありません。

和史 そう言ってもらえると嬉しいですね。もつと言えば、わたしの父で先代の創業者・野村三郎は根っからの職人で、1955（昭和30）年に日本初の油圧シリンダーメーカーを立ち上げました。その後、63年に火事で工場が全焼し、経営を一度断念したんです。

結局、2年後の65年に再出発をすることができたんですが、この時、思ったのは一度つぶれた会社だから、今度は大手の下請けではなく、海外を目指そうと考えたんですね。

ですから、わたしが経営に加わってからも技術は創業者の技

自動車部品の鑄造金型や製鉄所での鋼板巻き取り用の特殊油圧機器で高シェア—— 「ハードを核としたサービス企業として、 『グローバルニッチ』な強みを追求していく！」

日本初の油圧シリンダーメーカーとして、1955年に設立した南武。以来、60年余、国内社員118名の中小企業ながら、今では自動車や鉄鋼メーカーに欠かせない存在へと成長。近年はタイや中国など、海外へも積極展開。社長の野村伯英氏は「日本で培った技術を武器にアジアの成長を取り込む」と意気込んでいる——。

南武社長 野村 伯英 Nomura Takahide	会長 野村 和史 Nomura Kazushi	取締役 野村 正樹 Nomura Masaki
---	--------------------------------------	--------------------------------------

成長著しい中国市場
売上高はタイを抜く！

—— 東京・大田区から神奈川県・横浜に本社・工場を移転してから2年が経ちました。まず野村伯英社長はこの2年間でどのようにとらえていますか。

野村 ちょうど2年前の5月に横浜に移転してきました。何よりいいのは、ここは工業団地ですから24時間体制で作業ができます。以前の大田区は結構、住宅も密集していましたが、騒音が出るといけないということで工場を24時間稼働することはできなかったんですね。

しかし、これから当社が成長著しい海外市場に進出していく上では、いかに機械を寝かせず、どんな自動化や省力化をし、競争力を向上させるかが課題です。コスト面ではLED（発光ダイオード）照明や省エネ型エアコンなどを導入しまして、移転前に比べて消費電力は約30%、電気料金も約40%削減できています。

—— かつての「6重苦（円高、海外に比べて高い法人税、経済連携協定の遅れ、柔軟性欠く労働市場、環境規制、電力のコスト高）」で、今のところ緩和されたのは為替ぐらいのものですが、4割も電気代がカットできたのは大きいですね。

野村 ええ。また、今年1月には工場の敷地内に第3工場を竣工しまして、組立能力の増強につとめております。

—— さて、本題に入ります。金型用の特殊油圧シリンダーと製鉄所での鋼板巻き取りに使うロータリージョイントで高シェアを誇る立場から、現在の経営環境をどのように感じていますか。

野村 やはり日本のマーケットというのは少子高齢化です。現状維持が精いっぱいです。わたしは2020年の東京オリンピック・パラリンピックが終わったら、一気に景気も落ち込むと思っています。だからこそ、今のうちに景気が悪くなっても安定成長できる体制を整えたい

◎ 産業のすそ野を支える中小企業の生き方



のむら・かずし
1938年東京都生まれ。61年青山学院大学経済学部卒業後、南武鉄工(90年より現・南武)入社。63年に火事による工場全焼の影響で一時経営を断念。外資系商社などに勤務した後、84年に南武鉄工(65年再設立)へ再入社。95年社長、2013年より会長をつとめる

安くしてほしい」と言われるだけで、現地には現地それぞれの要求レベルがある。そしてボルトや鉄などの素材は、日本、タイ、中国で入手できるものが、またそれぞれ違う。それゆえ、現地で入手できて品質上使える素材を選び抜き、かつ現地ユーザーの求める品質・コストレベルに合った形にして提供するのが最も難しい。その高度な判断は引き続き日本人が握っています。

—— やはり、高い技術を追求するのは日本になる。
正樹 ただ、中国は最近、ほとんど品質重視になってきています。日本企業よりもローカル企業の方が品質、品質と言うようになってきています。中国はトップダウンの意向が強いので、トップが品質と言いついたら、一気に180度方向転換する怖さというか、ダイナミックな部分がありますね。
和史 だから日本人が行ってもマネジメントできないんです。その意味では、当社は人に恵まれたなと思いますし、普通の日本のサラリーマンのような感覚では、とても変化についていくことはできないと思います。

野村 もう一つ強調したいのは、サービスの開発も大事なのは、日本の役割なんですね。当社はあくまでもハードを核とした

とを聞かれるので、昨年2週間ほどインドに行ってきました。それは工場建設のための視察ということですか。
野村 ええ。やはり消費地生産がベストですから、今すぐ進出できるか、できないかは別として、一度、現地をしっかりと見てみようと思ったんです。それで現地の中小企業を見学したり、人件費や材料費、電力やエネルギーコストはどれだけかかるのかなどを聞いて回って、結論から言うと現時点で当社が進出するのはまだ難しいなと。当社の求めている品質とコストでモノづくりができるかという点と難しいなと思いました。

サービス企業だと考えています。例えば、『CAST VIEWER(キャストビューワ)』というソフトウェアがあります。センサーからの情報を基に油圧シリンダーの動作等を波形にして表すもので、良品の生産条件を見つけて出すものなんです。これまではどうしても作業者の経験や勘に頼っていた部分があったんですが、これを使うと動作が見える化できるんです。日本では熟練した作業者が沢山いるからいいんですけど、中国やタイでは日本の作業者といきなり同じレベルになるのは難しいです。だから、これを使えば「鑄造物を押すタイミンが悪い」とか「もつとゆっくりに押した方がいい」とアドバイスできるので、今は海外を中心に引き合いがとて多いです。ですが、こういったソフトを開発できるのは日本に高いレベルの技術者がいるからですし、海外でいきなり同じものを作れるとは思いません。その意味で生産高や売上高は遅かれ、早く



創立50周年を記念した社員旅行。国内の社員全員で和倉温泉加賀屋に宿泊

術を継承したにすぎません。しかし、わたしの代にタイと中国に工場をつくるのができ、それを大きくするのが伯英社長の仕事だということで、若い人が海外に出るチャンスというか、下地をつくることはできたかなと思っています。
—— 会長が海外進出の素地をつくってくれたわけですね。では、現社長の野村さんは今後の海外展開についてはどう考えていますか。
野村 今、注目している市場はインドです。もともと当社がタイに進出したのは、タイの国内もさることながら、ASEAN市場全体をにらんでのこと

だったんですね。今、足元ではタイの経済成長がスローダウンしている中で、インドは非常に伸びているんですね。
当社は15年ほど前からインドで事業を行っているんですが、当初は日本から輸入してしました。しかし、日本から輸入するのはコストがかかるので、途中からタイからの輸出に切り替えたんですね。
ご承知の通り、インドは人口増加でやがて中国を抜くような勢いですし、スズキやホンダなどの日本メーカーも進出しています。ですから、当社もインドのお客様から「南武はいつインドに出てくるんだ?」というこ

とを聞かれるので、昨年2週間ほどインドに行ってきました。それは工場建設のための視察ということですか。
野村 ええ。やはり消費地生産がベストですから、今すぐ進出できるか、できないかは別として、一度、現地をしっかりと見てみようと思ったんです。それで現地の中小企業を見学したり、人件費や材料費、電力やエネルギーコストはどれだけかかるのかなどを聞いて回って、結論から言うと現時点で当社が進出するのはまだ難しいなと。当社の求めている品質とコストでモノづくりができるかという点と難しいなと思いました。

ですから、しばらくは従来通り、タイから輸出した方がいいと考えています。
日本の役割はまだある
—— わかりました。そうすると、国と企業の関係を考えてみると、日本の本社の役割というのはどうなるのですか。
野村 やはり日本は開発の心臓部です。モノづくりにしろ、サービスにしろ、開発だけは日本が中心です。
やはり、設計や商品に対するお客様からの要求品質レベルというのは日本が一番高い。インドで日本と同じ品質のものを提供すると、「過剰品質だ、もつと



のむら・たかひで
1973年東京都生まれ。96年工学院大学工学部卒業後、積水ハウス入社。一級建築士。2001年南武入社。タイ法人社長や営業統括部長を歴任し、08年取締役就任。11年副社長、13年より社長をつとめる



のむら・まさき
1978年東京都生まれ。2年間の上海大学留学を経験した後、2000年南武入社。責任者として浜松工場を立ち上げに関わり、2010年中国法人の副総経理就任。17年に帰国し、取締役製造企画部長就任