

南武のグローバルニッチトップ戦略と挑戦



野村 伯英

(株)南武 代表取締役

1973年、東京都世田谷区生まれ。1996年、工学院大学工学部卒業後、積水ハウス株式会社に入社。2000年に一級建築士の資格を取得し、翌年、(株)南武に入社。2005年にはタイの現地法人の社長に就任する。帰国後は営業部長、取締役営業部長、副社長などを歴任し、2013年に代表取締役役に就任し、現在に至る。2017年、第15回『勇気ある経営大賞』優秀賞を受賞。クライアントのニーズに真摯に耳を傾けて開発する手法によって、数々の製品を世に送り出し、いずれも世界中から高い評価を獲得している。

(株)南武

1955年に、日本初の油圧シリンダメーカーとして設立。金型向けの油圧シリンダ及び重工業向けロータリージョイントを主力製品とし、ニーズに応える形で数々の製品を開発した。2014年、上述二事業における取組に対して、経済産業省からグローバルニッチトップ企業100選に認定され、製品を核としつつ、提案力、アドバイスも備えた「相談される企業」として、クライアントに有用な価値を提供し続けている。(株)南武 〒236-0004 神奈川県横浜市金沢区福浦2-8-16

日本初の油圧シリンダメーカー

弊社は日本初の油圧シリンダメーカーとして1955年に祖父が設立しました。一度、1963年に火事で会社を焼失し、1965年に再度設立しています。従業員は日本が110名少々、タイと中国が約60名で、合計240名ほどです。東京都大田区を拠点としていましたが、現在は、横浜の金沢産業団地に移転しました。特許は国内外に保有し、ISO14001と9001を取得しています。社是は「技術をもって社会に奉仕する」であり、分かり易く「お客様の困りごとに技術力でサービス提供する」と定義しています。社訓は「技術開発に全力を集中し、世界に誇れる製品を作る」「弊社の製品は常に独創的であり、他社の模倣はしない」「顧客の満足を喜びとする」としています。3年前、経済産業省からグローバルニッチトップ企業の100社に選ばれ、今年も東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」にて優秀賞を受賞しました。

事業分野の柱は2つです。売上の8割が金型用中子抜きシリンダで、主に自動車業界向けで、国内のシェアが7~8割、海外は約2割を占めています。ロータリージョイントは重工業向けで、製鉄ラインの鋼板巻取機やトンネルのシールドマシンに使用されています。熱延の製鉄ラインではアジアや北米での市場シェアは7割、国内の製鉄所では100%近いシェアで、いずれも油圧製品です。

弊社は過酷な環境で使われるニッチ分野の製品に選択と集中を行い、力を入れてきたのです。弊社の経営戦略はグローバルニッチトップ戦略です。社員には問題解決型企業、提案型企業たれと言っています。弊社は中小企業ですので、ニッチ分野に特化し、お客様

の困難な要求に応える仕事をしようという戦略なのです。ニッチな分野のため、カタログ標準から外れた一品ものを短納期で製作すること、過酷な使用環境で使われる製品であり、マーケットからはトラブルが起きないことや、トラブルへの解決の相談を受けた時は迅速にきめ細やかに対応することが求められます。そのような要求に何十年も対応してきたため、トップシェアになっていたのです。それを、グローバルで展開するのがグローバルニッチトップ戦略です。

製品に用いられる技術

売上の8割を占めるのが金型用中子抜きシリンダです。油圧シリンダは油圧の力でロッドといわれる棒状のものが前後します。弊社の製品は、特にアルミダイカスト向けです。アルミダイカスト(アルミ鋳造)では、金型の開閉方向では造形できない複雑な形状の場合、金型の中で中子(またはスライド)と呼ばれる稼働する金型を使用します。この中子を稼働させるアクチュエーターとして弊社の油圧シリンダが使われます。複雑な形状のアルミ製品を作る金型に附属する設備機械であり、自動車のエンジンブロックやミッションケースなどのアルミダイカストに使用されます。

事業内容 柱となる事業分野は2つ

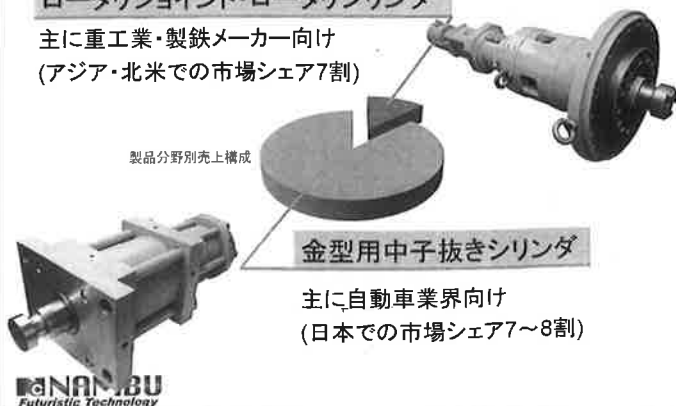
ロータリージョイント・ロータリシリンダ

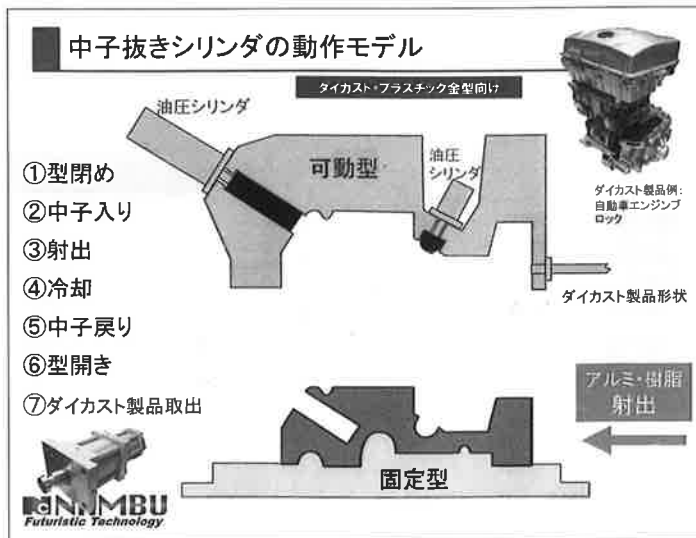
主に重工業・製鉄メーカー向け
(アジア・北米での市場シェア7割)

製品分野別売上構成

金型用中子抜きシリンダ

主に自動車業界向け
(日本での市場シェア7~8割)





金型が閉じて、油圧シリンダのロッドが前進して中子が固定され、溶けたアルミが鑄込まれて冷却されて固まり、何10tもの力で中子を引き抜き、金型が開いてアルミ製品が完成します。金型の設計によって、油圧シリンダの形状だけでなく、中に潜らないといけないコンパクトなものにして欲しいなど、お客様からの様々な注文がありますので、多品種、少量、短納期の製品が多くなります。ものにもよりますが、設計から検査、塗装まで行い3週間ほどで出荷しています。ポジションセンサーなど盛り込んで位置なども検出できる機能を持った製品なども納品しています。

ロータリージョイントの主な用途は製鉄所のラインで、溶けた鉄が延ばされて薄くなり、巻き終わってコイル状になったものを巻き取り軸からはずすため、軸をすぼませる機構に使われています。ロータリージョイントは日本語では回転継手と言いますが、回転するものに油や水などの流体を供給する装置です。回転するものに配管をするとスパゲッティのようにグルグルになってしまうので、固定されたものにしか配管はできません。ロータリージョイントの OUTER ケースに配管し、シャフトと呼ばれる回転軸を通じて、油や水、グリースなどを外部の回転体に供給します。製鉄ラインでは、トラブル

があると鉄が巻き取れなくなるため、大きな損害となります。トラブルが許されません。また、シールドマシン用の製品は多数のポートがあり、水や油、作泥剤などを、トンネルを掘るカッターの刃などに供給します。回

転数、圧力などによって適切なシールが必要になります。

生産拠点の現状と技術開発

弊社のエンドユーザーは二輪、四輪メーカーが多く、エンジンブロック用には弊社の製品しか使わない企業もあります。弊社のロータリージョイントは、製鉄ライン用部品として組み込まれ、世界各地に納入されています。Primetals Technologies、新日鉄、神戸製鋼などを通じて国内外に納入されていますので、海外でトラブルがあった場合も飛んでいきます。

弊社は海外に拠点を有しています。生産拠点のほか、販売代理店もあります。生産拠点のないところは商社経由で販売しています。日本は開発機能をもつ横浜の本社工場と、浜松工場、海外ではタイと中国に進出しています。アメリカにもパートナーとして技術提携している fivestar hydraulics inc というシリンダ修理会社があり、販売とメンテナンスの拠点となっています。浜松工場は四輪メーカーのお膝元ですが、ここでは弊社のカatalog標準に近いものを作り、残りは本社で製造しています。タイは2002年2月に進出し、日本でもやっていない硬質クロムメッキを行う設備を据え、タイだけでなく

ASEAN やインドの市場に製品を供給しています。

技術が生まれる背景には、お客様の元で問題が起きたら一生懸命解決することに尽きます。原因究明と一緒に、社内外の技術的な英知を集めて検討します。これが商品開発のインプットとなるのです。また、マーケティングも全社で弱みと強みを自覚し、強みをさらに強くしていきます。弊社は強みである多品種、少量、短納期、一品ものの設計製造、問題解決などのスキルを伸ばしてきました。油圧シリンダも建設機械、工作機械などの大きなマーケットがあり、はるか昔は、この分野もやっていたのですが、値段で適わなくなっ

てやめました。今は、相談してもらえる企業になろう、応えられる企業になろうという目標を持っています。鑄造部品の内部品質支援事業として、今までのシリンダやセンサーのハードだけではなく、ソフトも提案し、3年ほど前にIoTツールのキャストビューアというソフトをタブレットに入れて販売を始めました。鑄造のコンサルタントを入れて満足を得る活動もしています。

勇気ある経営大賞受賞の背景

弊社は、リーマンショックで2009年に売上が5割減となり、危機的状況でした。リーマンショック後の市場状況は低価格主義で、競合メーカーとの無益な値引き合戦に突入しました。弊社は他社製品よりも頑丈に作っているので安くできないため、価格競争は難しく、別の価値を作ろうと思い、利益を回復させるために2つの挑戦に打って出たのです。

1つがリユース事業、2つ目が中国への進出です。リユースは苦肉かつ渾身の策です。ユーザーの使用済みシリンダを引き取り、傷んだ部品だけ交換して、更新金型に再利用す

る方を打ち出しました。アルミダイキャストに使用する金型は10万~20万ショットで表面に亀裂が入るなど使用できなくなります。リーマンショック前は更新金型の製作とともにシリンダも新調してもらいましたが、以後は予算が出ないため、シリンダを古い金型から取り外して、メンテナンスもせずに新しい更新金型に取り付ける例がみられました。そこに目を付けました。

リユース事業は、新規の注文需要を食ってしまう諸刃の剣だと社内で議論もありました。しかし、弊社の望む、望まないとにかかわらず、お客様が交換していたのです。高耐久なので、少し手を加えることで安心して長く使える、差別化になると考えました。ただ、手間のかかる作業なので反対する製造部員を説得しました。

リユース事業のアピールポイントは、更新金型を含めたトータルコストで言えば弊社の方が安いということです。環境志向が強まっていますし、環境にやさしいことを謳いました。結果として、お客様はインシャルコストだけが安い他社製品に逃げませんでした。この事業は高利益率であり、新品を買う場合の粗利よりも、交換部品の方が、粗利が少し高いのです。金額ベースでは安いですが、利益率が高くなります。こ

れが差別化戦略となり、他社の参入攻勢を防ぎ、シェアを維持回復できたのです。国内だけでなく、海外拠点对応できることもポイントでした。

中国進出と今後の展望

もう1点は中国進出です。リーマンショックで世界の自動車市場が低迷する中、中国市場は急拡大していました。中国はビジネスリスクが高く、社内外から反対の声が大きかったです。まず、製品、知財等のコピーリスクが懸念されました。反日感情、文化や商習慣の違い、代金回収の問題もあり、立ち上げ自体が上手くいくのか、現地で受注し生産が本当にできるのか、本社から中国マーケットに輸出していた分がなくなるとも言われました。しかし、本社の売り上げが減るのが嫌だからと言って、日本から輸出してはコストとデリバリーの納期などで勝てない、現地のメーカーに市場をとられるのは時間の問題だと思いました。子会社を設立し、現地に受け入れられるQCDをとり、稼いだお金を本社に還元した方が、勝算があると腹をくくりました。

進出の是非は自らの足で市場調査し、社員も派遣して決断しました。3か月で何度も赴き、集中的な調査を実施し、進出の決定と進出先の選

くも利益を計上、順調に売り上げが伸びました。中国に拠点があるなら、日本でも南武に注文するよと、本社も受注の恩恵にあずかりました。中国の現地法人は、常州という上海と南京の間の都市にあります。初めは工場アパートを借り、自信を深めてから自社工場を設立しました。中小企業は何事も慎重にいかないといけません。

現在は従業員が64名ほどいます。中国、台湾への供給のほか、基礎部品を本社へ輸出しています。自動車のマーケットとして世界一の中国は魅力的でした。グループ全体の売上はリーマンショック後の決断で増加しました。日本国内は現状維持が精一杯ですが、タイはインド市場の成長で大きく伸びる分可能性があり、中国はまだ伸びそうです。利益の半分は子会社からのロイヤリティや配当です。現地法人が売上増なので、グループ全体の売上高は増加し続けています。

今後の会社の方針ですが、弊社はハードを核としたサービス業たれと言っています。ハードがないといけません、それだけで勝負しようとするとQCDだけを比較する世界になります。ハードがコアにありながらも、リユース活動、顔の見える営業、キャストビューアーというIoTツールを入れたタブレットを用いての品質支援活動、トラブルシュートに積極的に取り組む、柔軟な納期対応などが大事です。他にも技術オーダーへの対応、客先での製品勉強会、海外でもリユースを推進するなど、サービスの開発も営業部が中心となって進めています。今後はグローバル対応の強化、ソフト、サービス化による差別化を考えています。また、製造の担い手となる若い人が減ってきているため、自動化と省力化などによる生産性向上を進めたいと思っています。

国内外生産拠点・代理店
Our Manufacturing Factory And Sales Agent

01 ユーロ圏
Nambu Europe
Vandenberghe, Belgium
Tel: +32 (0) 3 21 12 10
Fax: +32 (0) 3 21 12 11

02 北米
Nambu America
10000, USA
Tel: +1 (714) 961-1111
Fax: +1 (714) 961-1112

03 中国
Nambu China
Shanghai, China
Tel: +86 (21) 6111-1111
Fax: +86 (21) 6111-1112

04 東南アジア
Nambu Southeast Asia
Singapore, Singapore
Tel: +65 (65) 433-1111
Fax: +65 (65) 433-1112

05 南米
Nambu South America
Brazil, Brazil
Tel: +55 (11) 5080-1111
Fax: +55 (11) 5080-1112

06 中東
Nambu Middle East
Dubai, UAE
Tel: +971 (4) 333-1111
Fax: +971 (4) 333-1112

07 韓国
Nambu Korea
Seoul, Korea
Tel: +82 (2) 333-1111
Fax: +82 (2) 333-1112

08 台湾
Nambu Taiwan
Taipei, Taiwan
Tel: +886 (2) 333-1111
Fax: +886 (2) 333-1112

09 香港
Nambu Hong Kong
Hong Kong, Hong Kong
Tel: +852 (2) 333-1111
Fax: +852 (2) 333-1112

10 日本
Nambu Japan
Tokyo, Japan
Tel: +81 (3) 333-1111
Fax: +81 (3) 333-1112