



自社生産のばねを手に「日本のやり方を押し付けず、現地のルールに従うことが大切」と語る村田社長

事業内容	ばね・金型治工具などの設計・製造・販売など
従業員数	単体323人/グループ688人
売上高	単体85億円/グループ147億円(2021年度)
所在地	栃木県宇都宮市平出工業団地20-4
電話	028-662-3811
URL	murata-spring.jp

(本文中の敬称は略させていただきます)

中国で苦勞した村田だからこその言えることだろう。

「日本のやり方を押し付けず、現地のルールに従うことが大切です。あと、海外現地法人のトップは孤独になりがちなので、本社がよき理解者となり、現地の空気感を読み取らなければなりません。そのため、私は頻繁に海外トップとリモートで話しています」

22年2月、村田は9代目社長を継いだ。父が敷いた海外戦略路線をしばらくは踏襲するつもりだ。海外進出時のアドバイスとして村田はこう語る。

「そのときに私も取締役に就任しました」その後、中国工場ではストライキなどのトラブルも起きたが、現地幹部の協力もあって解決し、順調に売り上げを増やしてきた。12年には取引先の要請もあり、メキシコに工場を建てた。メキシコの賃金は米国よりかなり安いので、今の米国工場の人手不足分をメキシコ工場で補っている。ちなみに、米国もメキシコも工場の土地・建屋は賃借で、投資額を抑えてリスク回避に努めている。



日本方式を押し付けず 現地のルールに従う

現在、副総経理、工場長、財務部長などが設立時から現地メンバーだ。

国入りし、通訳と2人でふざかしい工場立地を求めて40カ所以上回った。
「本社や日本貿易振興機構などにも頼んでいろいろと調べてもらいました。中国企業との合弁はリスクが高いので、独資を前提に準備を進め、建屋は借りることにしました。海外ではなるべく身軽にしておくのが当社のポリシーです。苦勞したのはスタッフの採用でしたが、幸い、素晴らしい人材と巡り合い、今もそのときの4人が幹部として活躍してくれています。運がよかったとしか言えません」



中国工場の立ち上げを たった1人で担った

村田発條の創業は1913（大正2）

「当社は材料研究から解析・設計、コイルング（曲げ加工）、熱処理、表面処理など自社で一貫製造しており、それが強みになっています」と社長の村田雄郎（40歳）は語る。

エンジンの動力をタイヤに伝えるクラッチ内部で自動車の乗り心地を確保するための「ダンパースプリング」は、国内シェア30%、海外シェア15%を占める。自動車1台には約4000種類のばねが使われているといわれるが、村田発條は国内において月産3500種、4000万個を生産し、90%超は大手自動車部品メーカーに納入している。エンジンの吸排気を使用される「バルブスプリング」



ダンパースプリングの シェア国内30%、海外15%

ばね（スプリング）は産業のコメといえるほどあらゆる工業製品に使われている。それだけに、ばねメーカーは世の中に多いが、村田発條は世界の自動車産業を支えるばねを作り続けている。

「グ」も同社の主要製品で、特に4寸以上の普通トラックやバス向けの国内シェアは100%と独占状態だ。

米国、中国、メキシコに工場を持ち、

ダンパースプリングを中心に生産、大手サプライヤーに供給し、欧米の有名自動車メーカーに採用されている。グループで147億円を売り上げ、そのうち海外売上高比率は30%に達する。

「当社は材料研究から解析・設計、コイルング（曲げ加工）、熱処理、表面処理

年。金物店として開業したが、その後33（昭和8）年からずつとばねを作り続けてきた老舗メーカーだ。

村田の父であり、6代目社長の故・村田一郎が海外展開に熱心で、85年から米国のゼネラルモーターズ向けにバルブスプリングの輸出を開始した。87年に米国ミシガン州に現地法人を設立し、工場を建設。得意先の進出によって2011年には中国にも工場を造った。

さらに、インドや韓国、インドネシアの現地ばねメーカーと提携し、技術供与する代わりに、ロイヤルティを得て海外戦略を進めていった。

このとき、中国工場の立ち上げを一手に担ったのが、現社長の村田である。09年に入社したばかりの村田はまだ事情のみ込めないまま、その年の暮れには中

飛び立て、
世界へ！

中小企業の 海外進出 奮闘記

ばねの老舗メーカーとして 世界の自動車産業を支える

村田発條 株式会社 巻

ルポライター
吉村克己

スーパーシート

「あの日、あの時……」

村田発條社長
村田 雄郎 (41)



高品質のパネを通して社会貢献

当社は宇都宮市で1913年に創業し、100年以上パネを作っている会社で、戦前は戦艦機や機関銃のパネを作り、戦後は足尾銅山の削岩機や家電用品のパネ、現在はトラックや乗用車向けのパネを主に作っている。自動車エンジンの吸排気バルブを開けるために使用される「弁パネ」など自動車用の特殊パネで、世界トップクラスのシェアを誇っている。国内の4人トラックではほぼ100%のシェアだ。高度な技術水準とお客様に満足していただける品質を持って、専門メーカーとしての確固たる地位を築いてきた。

●むらた・たかお
1981年栃木県生まれ。2005年専修大学経済学部卒業。同年エクセディ入社。09年村田発條入社。11年取締役。19年常務。趣味は旅行。座右の銘は「人間万事塞翁が馬」という。

海空港に降り立ったのは2010年3月だった。その年の夏には上海万博が控えており、リーマン・ショックから急回復した日系企業は中国進出がブームになっており、主要顧客の自動車メーカーも進出していた。28歳だった私は、父の友人であった顔写真の男性が勤める商社の一角に机を置き、通訳を借りて中国進出への市場調

査、自社工場の建設用地を探し始めた。

4代目社長の私は、大学を卒業して大阪の自動車部品会社で4年間働いた後にわが社に入社した。中国に派遣されたのは入社して9カ月後のことで、全てが手探りでスタートだった。

社会人になる前、バックパックを背負いユーラシア大陸を陸路で横断した。北京から北上しモンゴルを抜けてシベリア鉄道に合流、その後モスクワを経由してキエフにも1泊し、スペインまで抜けた。貧乏旅行だったが、世界は日本と

同じ感覚で動いていないという経験が、見ず知らずの中国での工場立ち上げに役立ったと思う。会社設立後も通関トラブルや社員のストライキなどさまざまな問題も発生したが、人の縁にも恵まれ今では順調に操業を続けている。

脱炭素社会の実現という旗印のもと、ガソリン車がどんどん電動化(EV化)されている。乗用車が今すぐ全て電動化となると、当社の売上は半分以下になってしまう。これまでガソリン車の部品を作っていた会社は同じ悩みを抱え、電動車でもエンジンの残るハイブリット車が少しでも長い期間残ってくれないかと希望してい

る。それと同時にこれまでの売り上げが減ってしまうのをカバーするために、どんな新事業に参画して生き残りを図るか。当社は中小企業基盤整備機構や栃木県の専門派遣制度など、行政の力も最大限借りながら模索している状況だ。

社是として「客先、社会、我々の喜びの追求」を掲げている。まずは我々に元気がないと客先も社会も喜ばせることはできないと考えている。そこで私は、反対意見も出るかもしれないが、「社内運動会」を一度開催してみたいと考えている。運動場を借りて稼働日を1日休日にし、強制ではなく参加したい社員だけ参加する。パン食い競争で役員たちが真っ白な顔をして走り回れば社員も元気になるのではないかと。コロナでコミュニケーションが取りづらい中、効率だけを求めるのではなく「昭和的」なイベントも織り交ぜながら社内を活性化し、製品を通じて社会への貢献を続けていきたいと考えている。

時代はいま、人、物、金がボーダーレスに入り交じり、技術革新も驚くべきスピードで進んでいる。より高い技術と品質をもつてこれからの日本のみならずワールドクラスのスプリングメーカーとして、社会に貢献していきたいと考えている。

率先して動くトップ目指す

村田発條 村田新社長にインタビュー

村田発條(株) (栃木県宇都宮市) は2月の取締役会において、安在裕志社長が会長に就任、村田雄郎常務が社長に。本紙インタビュにて村田新社長は「主要ユーザーとなる自動車産業のEV化をはじめ取り巻く環境は大きく変化しつつあり、率先して動くトップとして事業を進めたい」と話している。



村田社長

村田社長は同社創業家としては4代目。経歴概要としては次の通り。

大学卒業後は同社のユーザーとなるマニュアルクラッチ(手動変速装置用製品)やトルクコンバーター(自動変速装置用製品)等の駆動系部品を製造・販売する(株)エクセディ(大阪府)に勤務し製造・原価管理・経営企画・財務と幅広く担当し経験。2009年に故郷に戻って同社に入社後は10年に中国に赴き関連会社となる村田弾簧(無錫)有限公司の設立に事業所所在地の選定から人材採用

まで初期から携わり、2014年に帰国後は取締役営業部長となり、2019年に常務に就任し、今回の社長就任に至る。今回の社長交代は今年で安在前社長が70歳、村田社長が40歳となった事を機としており、村田社長は次のように話している。

部門を歴任して我が社が1987年にアメリカ・デトロイトに事業所を立ち上げ現地生産を開始した際に第一期現地駐在(セールスエンジニア)組として赴任したのをはじめメキシコ・中国の各拠点の役員を勤めており、「北米市場側は安在会長」「中国市場側は私」と海外展開を進めてきた。安在会長は国内から海外まで幅広く担当してきた30年以上の品質・現場主義のベテランで、社長・会長という地位に係なく実務第一でフットワークが軽い点を手本としていきたい。

我が社の事務所は会長室・社長室をあえて設けず社員と同じフロア内にあるので、会長・社長から社員まで互いに視界に入りながら仕事を行っているが、これによって連帯意識が生まれている。社員は県民性なのか真面目・堅実な気質が多く協力的であり、安在会長同様に率先して動くトップとなつて社員の意識向上と体制づくりに繋げたい。

(株)エクセディ勤務時代は家族・故郷から離れて慣れないながらも新鮮味のある仕事・生活。さらに村田弾簧(無錫)有限公司は一からの会社立ち上げであり、のびのびやりながらもビジネスの慣習・感覚でお国柄が違つ中で裁量権と同時に責任も大きい仕事で、この2件は成長の機会となった。安在会長は設計・品質保証・購買・営業(海外)

人
ヒト

現在の主要ユーザーはトラック・乗用車等の輸送機器産業であり、長年必要とされ今後も需要の続く既存技術・製品は維持しながらも、EV化対応として、使用する素材はこれまでの特殊鋼に限らず銅や軽金属、またCFRP(炭素繊維素材)の使用も視野に入れている。また取引先の海外進出に応じて必要となれば東南アジアでも事業展開を行っていく方針だ。