

金型を製造するMSJ-F1・F2

※MSJはマツムラセイエイジャパン、Fはfactoryの略



安い労働力でもかな
えばコストダウンが
見込めると考え、設
計会社を中国の大連
に設立したのが始ま
ります。
——進出先に大連
を選んだのはどんな
理由だったのでしょうか。

松村 商談会で知り合った方と相
談して彼の妹さんに会社に来ても
らい、会社設立に関する手続きや採
用、従業員の労務管理などを一手に
引き受けてもらいました。しかし人
材育成には時間がかかりました。そ
れでも品質と技術でお客さまの信頼
を勝ち得なければいけませんから、

み切ったのは、先代の社長が、下請
けの会社が親会社に先んじて技術を
取り入れ、受注を確保するべきだと
する「先取の精神」を持っていたか
らです。
とはいえ建設機械は1カ月に多く
ても100機程度しか製造しません。金
型で鋳物を量産できるほどの耐久性
や精度が求められておらず、導入した
もののコストに見合いませんでした。
そこで、これらの設備投資を活か
せる領域として目を向けたのが自動
車産業でした。特に自動車のシリン
ダーヘッドのようなエンジンまわり
の部品は、造形が複雑で極めて高い
精度が要求されます。さらに当時は
モーターゼーションの隆盛に伴い、
1つの製品を1カ月に100万個製造し
ていました。建設機械と比較すると
桁違いの量産が見込め、金型事業の

付加価値が高いと考えたのです。そ
して大手自動車メーカー向けの鋳物
製品を生産している企業との取引に
こぎつけることができました。今で
はエンジンの主要部品である「シリ
ンダーヘッド」向けの金型では世界
10%のシェアを占めるまでに成長し
ています。
**鉄からアルミへの移行で
抱いた危機感**
——こうして金型事業が成長したな
かで、2003年に中国に進出したま
す。その狙いはどのようなことだっ
たのでしょうか。
松村 次に直面したのが、自動車の
軽量化でした。自動車メーカーは低
燃費競争にしのぎを削り、鉄の部品
を軽量のアルミに変えるようになって
たのです。当社はそれまで鉄の鋳造

が中心だったため、一時期仕事が激
減し、将来を危惧するようになりま
した。
そこでアルミの鋳物技術に特化す
るための設備投資と並行して、今あ
る設備で対応できる業容拡大に取
り組みました。プラスチック向けの
樹脂金型や、高圧力を加えて溶融金
属を充填させるダイカスト金型に製
造範囲を広げたのです。しかしこれ
らの金型は大量ロットの製造は必要
とされていません。金型は一度作っ
たら同じ製品を20万個作ることがで
き、特に樹脂金型ではそれを上回る
需要はないため、基本的にリピータ
生産はありません。金型を設計する
「生産準備」の占めるコストは、全体
の40〜50%を占めるため、リピータ
がないと利益率が低くなってしま
います。そこでこの設計工数を中国の

むようになり、当社でも工場を拡充
しました。
その後1980年代前半に入ると
CAD/CAMが脚光を浴びるよう
になり、大手建設機械メーカーでも
こうしたデジタルエンジニアリング
を鋳造金型に適用したいということ
で、検討会を立ち上げました。私は
大学卒業後1年ほど同社の傍系会
社にいたこともあり、検討会のメン
バーに加わり、後に業界で2番目に
早くCAD/CAMを導入しました。
——当時それだけの設備投資をす
るのは思い切った決断だったのでは
ないでしょうか。
松村 木型は職人さんの手作業の工
程が多いため、設備投資はそれほど
必要がなく、利益率の高い事業です。
それに対して金型の場合はデジタル
化も含めて大規模な設備投資が必要
でした。それでも金型への転換に踏
まなかったら、
松村 富山県は遼寧省と姉妹提携
都市になっていた関係で、年に1回
商談会を大連で開催しています。そ
の商談会で大連の地元企業の総経
理をしている方と出会いました。彼
は起業する前は国内の精密鋳造メー
カーが大連に設立した企業の部長職
に就いていたこともあり、鋳造の知
識が豊富で日本語も堪能でした。ぜ
ひ彼と一緒にやりたいと思い、大連
での進出を検討し始めました。当時
大連は日本との航空便がどんどん増
えており、富山県の本社から大連の
会社までは4時間で行けるという利
便性にもメリットを感じました。
——設立当初は苦労も多かったのだ
はないでしょうか。
松村 商談会で知り合った方と相
談して彼の妹さんに会社に来ても
らい、会社設立に関する手続きや採
用、従業員の労務管理などを一手に
引き受けてもらいました。しかし人
材育成には時間がかかりました。そ
れでも品質と技術でお客さまの信頼
を勝ち得なければいけませんから、

中国進出が大手自動車メー
カーとの直接取引の糸口に



松村精型

民間金融機関連携特集

常に自らを変革し、
世界一のオンリーワンメーカーへ
株式会社 松村精型

「先取の精神」で木型から
金型への転換を決断

——松村精型は松村社長のお父様
(松村幸作氏)が創業されたと同っ
ていますが、当初はどのような事業
だったのでしょうか。
松村社長 創業は1946年で、当
時は建設機械部品の鋳造に使う木型
を作っていました。

当時は作りたい形と同じ形の木型
の模型を作り、その周りを砂で固めて
型を作る「砂型」が一般的でした。し
かし木型の模型の場合は摩耗が激し
く、同じ寸法の部品を作ることがで
きなくなるといって問題がありました。
そこで1960年代に入り、当時
当社の主要な取引先が砂型で使用す
る模型を木から鉄へ、さらには量産
に耐えるために砂型の金型から金属
を削って作る金型への転換に取り組

株式会社松村精型は、アルミ鋳造技術に特化し、車やオートバイに
搭載するエンジンの主要部品向けの金型事業、自動車部品事業を主体
として展開するメーカーだ。2003年に中国に進出したことで、大手
自動車メーカーとの直接取引が実現し、グループ全体が大きく躍進し
た。2016年にはタイに進出し、さらなる海外展開を視野にいれてい
る。世界一のオンリーワンメーカーを目指してどのように海外事業を
展開していったのか、松村浩史・代表取締役社長にお話を伺った。

人が育つまでは日本で設計し、後の加工だけを中国に任せていました。それでもトラブルが頻出するという状況でした。自立するまでは、親会社品質面、技術面とでバックアップしないと海外事業は成功しないでしょう。

——中国進出ではどのような成果があったのでしょうか。

松村 当初は設計会社を設立しましたが、そのころちょうど大手自動車メーカーが中国に工場を作って進出を本格化させた時期と重なりました。進出にあたって、現地の技術者と日本の技術者の仲立ちをするために、技術がわかり日本語が堪能な技術者を派遣してくれないかと大手自動車メーカーの1社から依頼が来たのです。今までは二次請けの立場でしたが、これが自動車メーカーと直接取引を開始する糸口になりました。

そして2006年に大連に工場を創設したことで、現地に進出した日系企業はエンジン回りの金型を日本での納入実績のある松村精型に発注するようになりました。さらに自動車メーカー以外にも鉄の素材メーカーがどんどん中国に進出した

ため、そういった会社からも受注することができました。直接取引のため高収益構造を構築することができ、現地法人は売上約7億円、経常利益が15%に達するまでに成長しています。

「見える化」で現地法人をマネジメントする

——2014年にはタイに進出しましたが、どのような背景があったのでしょうか。

松村 1970年代に大手建設機械メーカーの検討会に参加したときに、東南アジアの工業化について検討をしたこともあり、東南アジアへの進出はそのころから常に意識していました。2014年にASEAN駐在所を開設して3年ほど調査していましたが、他の進出企業からは製造の質の悪さを聞いていて、金型生産は難しいのではないかと結論になりました。

しかしそんな折に大手トラック部品メーカーからタイで合弁会社を設立しないかという話がありました。同社はすでにタイに工場があり、金型を外注していましたが、その分をすべて合弁会社にまわすという

のです。

近年は環境保護の側面から電気自動車（EV）生産の機運が高まっています。このままEVが主流になれば、エンジンまわりの部品はこの先なくなるならなとも限りません。しかしトラックについては排気量を考えると完全に電気制御に変えるのは難しいのではないかと考え、マーケットの可能性を感じました。

——中国では独資で設立しましたが、タイでは合弁会社を設立しました。合弁ならではの難しさはあったのでしょうか。

松村 大手トラック部品メーカーと当社は同じ金額を出資し、人員もそれぞれ同じ人数を出して出資しました。同社はトラック部品を製造する会社で、生産ラインの中でいかに効率よく、品質を保って量産するかを考えて仕事をします。対して金型は、リピートは多少あるものの設計作業の比重が高く、常に新製品を試作開発しているようなものです。そのた

自動車部品を製造するMSJ-F3



のみの取引は不安もあるので、政府系の金融機関である公庫の制度も利用したいと思っています。

そんな折に公庫の黒田中小企業事業本部長が本社の

るようになります。常に問題点を把握して改善に努めていきたいと考えています。

自社の強みを活かした海外進出を

——中国、タイと海外展開するなかで、2017年に日本公庫のスタンバイ・クレジット制度（以下、SBLC）を利用した背景はどのようなことだったのでしょうか。

松村 中国では仕事もたくさんあり、現状の設備能力では生産が追い付かなくなってきました。中国に進出してから15年経ってかなりの利益を出せるようになっており、そろそろ資金調達も現地法人が現地で行うべき段階にあると考えていました。そこで大連に支店がある民間金融機関に融資をお願いしましたが、1行

見学にいられて、SBLCの話が聞きました。公庫のSBLCの提携先は中国の場合は山口銀行ということでもともと山口銀行の大連支店と取引があったため、安心感がありました。そこで資金の一部についてSBLCを利用して調達しました。

——SBLCの制度利用や公庫のサポートについて感想をお聞かせください。

松村 山口銀行の大連支店の方が、融資の手続きのために訪問してくれて、日本語でやりとりができてスムーズに進めることができました。本社が補償料を支払うだけで、融資手続きがとても簡単にできるといふ点にもメリットを感じます。

公庫の担当者の方にもSBLCを利用するに先立ち、経営力向上計画を策定する際に手厚くサポート

してもらったことで、スムーズに進めることができました。公庫はさまざまな面でサポートの質が高いと感じています。今後も中小企業の海外進出の手厚いサポートを期待しています。

——今後の事業戦略についてお聞かせください。

松村 主力事業である金型事業と自動車部品事業のうち、金型についてはシェアが大きく、海外の自動車メーカーにおいても松村精型の認知度が高くなっています。今後の課題はもう一つの自動車部品事業の売上増大です。現在、金型事業の売上は約15億円、経常利益率は15%です。自動車部品事業の売上は約7億円、売上総利益は7,000万円程度です。自動車部品事業を金型事業と同等の売上と、経常利益率5%に引き上げることが目指し、自動車の電動化に対応する新しい部品の生産を拡大し、生産性を高める取組みを実施しています。今後は海外事業も含めて分社化して採算の責任を明確化し、利益が出るようになれば再度統合するという事も視野に入れていきます。

「MOVE ON」という当社のス

株式会社 松村精型 代表取締役
まつむら こうじ
松村 浩史
1955年生まれ。早稲田大学工学部卒業後、板金加工部品メーカー勤務を経て、79年当社に入社。84年以降、大手建設機械メーカーのCAD/CAM推進プロジェクト委員会にも参加して当社のコンピュータ化を牽引。86年に専務、93年から社長に就任。



めトラブルもつきもので、どう迅速に解消していくかがポイントとなってきました。いままでやってきた事業の違いから、金型製造に向けた人材の育成には難しさを感じています。今後はこうした問題に迅速に対応できるように、日本で導入している生産管理システムを中国やタイでも導入する予定です。生産管理システムでは財務状況と原価管理がわかるようになってきているので、タイの状況が本社にいなながらリアルタイムでわか

ローガンの通り、次の100年に向けて常に自らを革新し、世界一のオンラインワンメーカーを目指していきたいと考えています。

——最後に、海外進出に取り組む中小企業の経営者に向けてアドバイスをお願いします。

松村 海外進出は決まったらいいことではなく、楽しいこともたくさんあります。ただ、日本本社の財務の見える化、生産システムの見える化をして強みを棚卸し、その強みを海外に展開したらどうなるかということをシミュレーションしないと海外事業は成り立ちません。日本での経営も同じことですが、海外でも自社の強みをどんどん伸ばしていくことが成功につながるのだと思います。

（聞き手 ライター 山際貴子）



株式会社 松村精型

本社：富山県高岡市長慶寺805番地
代表者名：代表取締役 松村 浩史
資本金：1億円
従業員：240名（2018年4月1日現在）
※グループ・関連会社含む
事業内容：金型事業、自動車部品事業、海外事業
（中国子会社・タイ関連会社との連携）
会社創業：1946年1月
ホームページ：http://www.matsump.com/