

設計から製造までゴム製品の「貫生産体制を確立。
金型の製造にこだわり、加工技術の
更なる「進化・深化・伸化」で高付加
価値サービスを提供し続ける



取締役 川又 祐貴

代表取締役社長 川又 重雄

TOP INTERVIEW TP

株式会社 カワマタ・テクノス 代表取締役社長

かわまた しげ お
川又 重雄

創業以来、ゴム製品を追求し続ける株式会社
カワマタ・テクノス（本社：茨城県つくばみらい市）
の川又重雄社長と川又祐貴取締役に、経営理念や

事業承継、変化する経営環境や深刻化する人材不足
への対応などについてお聞きしました。

（聞き手：弊社社長 下山田 和司）

最大の武器は「機動力」。

ものづくりに対する情熱とチャレンジする姿勢を明確に、高付加価値のサービスを提供。

貴社の経営理念についてお聞かせ下さい。

取締役 初代社長が掲げた「常識にとらわれることなく・臆せず新たな領域への一步を踏み出し・極め・次の挑戦につなげる」が社是です。私はシンプルに「全方向に対するチャレンジ」と捉えていますが、時代の流れが加速している昨今、このチャレンジする姿勢をスタッフと共有しながら、より明確に打ち出していきたいと考えています。

経営に対する想いなどについてお聞かせ下さい。

取締役 弊社は今年で創業52年となりますが、お客さまや仕事に対する根本的な姿勢は創業時から何も変わって

いません。技術と経験で様々な危機を乗り越え、お客さまやスタッフの協力のもとで今日まで順調に成長してきました。

弊社の最大の武器は「機動力」で、これは経営理念にも通じており、トラブル時にもすぐに対応できる機動力や高度な金型製作・成形技術を駆使して臨機応変に対応することで、提供する付加価値の向上を図っています。もちろん、それらは全て技術と知識に裏付けられた経験が成し得るものです。こうした武器を活かしてお客さまを先回りし、金型・成形の技術や前工程・後工程などに配慮した包括的で高付加価値のサービスを提供できる会社であり続けたいと考えています。

社長 我々にはものづくりに対する情熱が根本にあり、それを行動や態度で表現しています。これまでもお客さまには真摯に対応し、先回りして少しでも負担が軽減できるような提案や、少し驚くようなサービスを提供してきました。あの会社に行けば何かある、驚きがある、そして最終的にはあの会社に任せておけば安心だ、というイメージが定着するよう心掛けており、こうした小さな驚きの連続がお客さまに長期間ご愛顧いただける弊社の特徴となっています。

取引における信頼関係の構築は重要ですね。

基本は少数精鋭。事業規模は仕事の内容で変化する。

他社に比べて突出した技術があるとお見受けしますが。

社長 弊社は量産生産におけるキーポイントである「金型製作」と、その金型を使用し生産効率を最大限に生かした「量産成形」の2事業を展開しています。それが相乗効果を生み出し、また事業としてお互いを刺激しあう関係性を持っているので、各現場においても新しい提案や新しい技術が生まれやすい環境にあるのかもしれない。我々はそれを自覚し研鑽していくことでお客さまに必要とされる存在で有り続けたいと思っています。

また、事業規模についても仕事の内容で変容していくものと考えていますが、基本は「少数精鋭」ですね。

基盤を固め、身の丈に合った事業展開を展望されているんですね。

社長 先般開催された3年に一度のプラスチックフェア

社長 発注先の受け皿になるため、顧客ニーズに合わせて技術力を向上させ、設備投資を継続し、12年前からは社員数も5割程増えました。お客さまの守備範囲からこぼれ落ちた製品を拾い上げて修正提案するなど、より良い提案を継続していくためにはどうしても自社の守備範囲を拡張し続けていく必要があります。しかし弊社の金型技術や生産技術を頼りに依頼される仕事も多くあり、全てには対応できていないというのが現状で、金型製作においては通常納期が1カ月のところ6カ月という案件も見受けられます。

(IPF)には過去5回出展していますが、今年のIPFはコロナ禍の影響で6年ぶりの開催でした。その間に廃業した同業者が非常に多く、交渉の約半数は代替メーカーとしての金型製造や生産加工の下請けに関するオファーで、これがゴム関連業界の実体なのかと驚愕しました。受注が取れた喜びと業界動向に対する不安が半々でしたが、弊社も時代の変化の中で淘汰されないよう気を引き締めた次第です。



マシニングセンター

現在の経営環境は窮屈で、事業承継は困難。

早期対応で小さな成功体験を積み重ね、事業承継のタイミングを諮るべき。

時代の変化と共に業界にも大きな波が生じているのですね。

社長 戦後、若くして独立した方々も既に70歳代です。世代交代をバブル期の終盤から進めてきた場合、後継者も多少景気がよい時期のものづくりを経験できたと思いますが、今から事業承継する場合にはとても窮屈な経営環境しか残されていません。先の能登半島地震

やウクライナ紛争など国内外の経済情勢は不安定で、電気代や資材価格高騰の影響もあり、後継者が他の仕事を辞めてすぐ入社し活躍できる土壌ができているとは言い難い状況です。

ものづくり企業を経営する魅力について、後継者の理解が必要ですね。

社長 健全な経営要素として、従業員が揃っていて技術があり設備も整って仕事があることが大前提です。経営者は責任が大きく、苦勞も多いですが、自分の想う方向に進める自由度が大きな魅力です。しかし収支が1円でもマイナスになると会社の評価もマイナスに転じ、従業員や家族の心配ばかりすることになってしまいます。

今はそうした環境が整っている状況では無い時代なので、若い人たちに承継してくれと言ってもなかなか難しいと思います。そのため、これからはなるべく早目に経営に参画させ、小さな成功体験を積み重ねて事業承継のタイミングを諮っていく必要があると思います。

ゴム製品の生産・加工と金型を製造。 対応製品は多岐にわたり、時代と共に取扱い製品も大きく変化。

事業内容の概要と強みについてお聞かせください。

取締役 弊社では、ゴム製品の生産・加工とゴム製品を作るための道具である金型を製造しています。メジャーなところではカメラに使用するゴム製品や生活用品の一部、また人目に入らない部分では自動車のブレーキや燃料関係の部品、またポリウムは少ないのですが産業用ロボット用部品の一部も製造しています。最近では人工衛星の姿勢制御に使用するスラスターの開発案件も進行中で、対応製品は多岐にわたります。

幼少期はカメラの部品製造のイメージが強かったのですが、入社時には自動車部品が約7割を占める状況へと変化していました。高性能なカメラ機能が付いたスマホが急速に普及してカメラの部品受注が減少したため、取扱製品も大きく変化しています。

事業承継のタイミングは重要ですね。

社長 若いうちに事業承継すると言いましたが、経営を学ぶには10年程度の期間が必要です。商談、借入、決算、労使交渉、好不景気等を自分の判断で決断し、一通り経験することが重要ですね。

私としては2年ぐらい前に代替わりしたかったのですが、コロナ禍の影響などでそうした状況にはありませんでした。突然の予期しない緊急事態で経営を覚えるケースもあるでしょうが、私はまだ健在なのでこれからじっくりと急いでノウハウを伝授していきたいと思います。

取扱う製品も非常に多岐にわたるのですね。貴社の強みもお聞かせください。

取締役 金型の設計から製造まで一貫生産を確立しているなど強みはいくつかありますが、「手に吸い付くような金型」と称賛される金型の製造技術は弊社の大きな強みのひとつです。金型の仕上げには磨き加工など人の手が必ず介在しますが、弊社の金型は丁寧に作りこみ金型使用時のハンドリングも良好なので、「配慮が行き届いている金型」と、お客さまから大変好評です。最近では、金型は手元にあるが下請会社が辞めてしまい、成形の技術やノウハウがないので助けてほしいとか、製品からリバースエンジニアリングで金型をつかって納品するなどゴム製品関連の駆け込み寺のような対応もしています。



機械による加工風景



金型製品



ゴム成形品

熟練職人の技術ニーズが高まるも、職人不足で対応に苦慮。

社長 補足ですが、部品の製造や加工は各社とも昭和初期から継続しており、時代が平成になると大半のものづくりは機械化されました。私が30代の頃は、逆し手づくりのしっとりした品質を否定し、それを機械で実現しようと独特の走らせ方や削り方を工夫して手加工の滑らかさの再現を追求してきました。その結果磨いているよりも滑らかな加工表面を機械加工で実現しています。

確かに現在のものづくりは人から機械へ移行しているイメージが強いですね。

社長 機械のメリットは200個の数量を作る際、1個目から200個目まで同じ品質を維持できることや、手作業だと200個分の苦労がありますが、人が寝ている夜間でも製造が進行できることが挙げられます。このため機械化を推進してきましたが、ここ2年の間に状況が変化してきました。

どのような変化なのでしょう。

社長 現在も全ての工程を機械化できているわけではなく、旋盤加工などに関してはまだ人による加工要素が多分に残っています。例えば、丸い部品の中に高精度の加工が必要な場合、それこそ経験や刃物の形をイメージしてこうするとうまく削れるとか、シミュレーションだけでなく実際に削った時の刃物のゆらぎとか、油のかけ方と削り方でキリコがどのように飛ぶのかを見極めるような、熟練職人の加工技術の経験とノウハウです。

こうした職人技術のニーズが改めて表面化してきたのですが、加工職人が業界的にも人口分布的にも、歯抜けの状況になってきているのが大きな問題です。当社にはまだまだこうした若手の職人が何人もいますので問題はありますが、更なる人材登用という点では問題になっていくかもしれません。

今、また職人の技術を要する仕事が増えているのですね。

社長 金型を作る際には通常マシニングセンタという、全自動で研削加工ができる大きな四角い箱型の機械を使用します。無人で加工作業ができるため多くのメーカーで導入していますが、弊社の初代は旋盤加工の

出身だったので、工場内の機械はマシニングセンタ以外に旋盤用の機械が約半数を占めています。金型の納期は通常1ヶ月程度ですが複雑な案件だと納期が4～5年先になるような案件が多数舞い込んでいて、機械を使う旋盤職人が不足している状況です。



熟練職人の作業風景

納期が4～5年先の案件もあるのですか。

社長 我々は工期が1ヶ月程度の仕事に対して見積りを出し、競合先としのぎを削って、仕事を勝ち取るのが通常のパターンです。金型の納期は3～4週間と短いのですが、ある程度技術力があり、相応の人数を捌けてよい品質のものづくりを続けていると、少しまとまった案件の受注が可能です。「しっとりした金型製造」と銘打ち、設備投資を継続してきましたがここへきて熟練の手作業が盛り上がりを見せ、職人さんがいないのでとにかくやってほしいと依頼され納期が長期化している状況です。

貴社の熟練の職人さんを頼って受注が増えているわけですね。

社長 一般的に、今はまだ技術やノウハウのある職人さんが健在なので技術承継のチャンスはありますが、10年後にはその職人世代がごっそりいなくなり、技術ノウハウがすっぱり抜け落ちます。弊社ではたまたま技術のバトンタッチができていますが、人員構成は40～50代の日本人と30代のベトナム人が中心なので、外国人の若手世代も含めたカタチでこれからのものづくりを担っていくのかなと考えたりしています。

自動車のEV化に向け情報収集の感度を高め、足場を固める。

自動車のEV化など外部環境にも大きな変化が予想されますが、今後の事業への影響についてお聞かせください。

取締役 今後の業界への影響としては一番大きな事象と捉えています。各メーカーとも次世代の自動車に対して様々なアプローチを展開し試行錯誤している段階で、状況は非常に流動的と言えます。しかし、今後はEV化による部品数の減少が予想されるため現行製品の生産体制をより強固にし、EV系の仕事も受注するべく情報収集の感度を高めて、社内の機械化や効率化といった足場固めを進めたいと考えています。

EV化に向けて研究開発が進んでいますが、仕様は不明確な部分が多いですね。

取締役 EV化についてはバッテリーの性能や電気供給のインフラ整備など様々な問題を抱えており、もしかすると燃料エンジンは無くならないかもしれません。個人的にはレンジエクステンダーという発電システムを内包した装置が発展する気がしますが、現状では成長分野が特定できません。いずれにしても、弊社自慢の機動力を活かして生き残りをかけた対策を検討していきます。

製品製造の電気料高騰分は受注先が負担。金型製造は個別見積りでも上乗せは困難。

資材やエネルギー価格の高騰が続いていますが、価格転嫁などの現状についてお聞かせください。

社長 受注の約6割を占めるメイン受注先には、別途費用上昇分を負担していただいています。カーボンニュートラルという命題に対し、調査し、資料や情報を提供し、電気代を含めた詳細のデータや調書リストが作成され、経費を算出していただきました。その結果、電気代の上昇分は別建てで支払うので製品への価格転嫁はしないようにとの連絡があり、現在はカーボンニュートラルの調査やデータ作成を含めた電気代の上昇分として年間1,000万円程度が支給されています。

金型製造についてはいかがでしょうか。

社長 製品の製造は通常同じ型を作り続けますが、金型の製造は一品料理なので都度見積りを出します。今までは100万円を受注しましたが、こういう理由で110万円を受注しますという感じです。ゴム製品については

1年掛けて何度も説明して電気代の高騰分を価格転嫁できた案件もありますが、金型については圧倒的に弊社でしかできないもの以外、ライバル会社と比較される案件については上乗せがしにくい環境にあります。

都度見積りを提出する場合でも上乗せは難しいのでしょうか。

社長 長年の取引先の皆さまには性善説をもとに見積りを認めていただいています。他社が諸経費の上昇分を加味して100万円ですと言うとお客さまはその金額がベースになるので、弊社は仕事をロストします。

なかには60代のベテランが退職されて、採算割れが明らかな一時しのぎの見積りを提示するメーカーもあり、全く勝負にならないケースもあります。そうした事態が過去に何回もあり、一品料理の見積りに関しては電気料や賃金上昇分の上乗せができません。我々としては今後もお客さまに丁寧に説明し、理解を得ようと考えています。

人材確保に向け募集形態の改善を検討。ベトナム人を現地にて直接採用。事務面は全て定型化し、外国人の受入体制を確立。

人材の確保はものづくり企業全体における喫緊の課題ですが、貴社の現状についてお聞かせください。

取締役 人材不足は実感しています。従来はハローワークなどに一般的な求人を出していましたが応募者の絶対

数自体が減少しているため、募集形態の改善を考えています。今後は求人対象エリアをさらに拡大する意向で、近隣の高校や職業訓練校など、より広範囲に募集をかけて人材を確保し、それから定着させることを検討

しています。

もちろん従業員が定着したくなるような会社の魅力度アップも必要ですが、まずは入社する人材を増やすことが第一歩と考えています。

社長 成形作業は180℃の金型を使用する高温下の室内作業なので、昔からなかなか人材の定着が難しい職種でした。しかし現在は作業環境の改善が進み一般的な作業場となっており、若手登用としてインドネシアの研修生などに対応していただいています。

またベトナム人は研修生ではなく直接現地に赴いて採用しています。事前に人を招集してもらい、仕事の内容を具体的に説明し、面接時に意向を聞いたうえで数人を正社員として採用します。実習生は3年で研修期間が終了しますが、研修終了後に一旦帰国してから戻ってくる方もいますし、別会社で働いた後に戻ってくるケースもあるので、弊社は外国人にとって居心地のよい環境なのかなと思っています。

ベトナム人の方を直接採用されているのですか。

社長 その通りです。ベトナム人は学歴も高く勤勉な方が多く、そのまま日本に定住して日本人の女性と結婚した方もいるし、ベトナムから許嫁を連れて戻ってきて一緒に働いている方もいます。結婚し子供ができて日本でも過ごす方が多く、必要であれば住居等も紹介しています。

外国人社員に関しては年に1～2回、1週間程度帰国するのは日常茶飯事で、国民性を十分に理解しているため関係性は良好です。

外国人の受入れはどのように対応されているのですか。

社長 社員の約半数が外国人なので、パスポートの取り扱いから法令、実習制度、雇用のあり方など全ての事務が定型化されています。受入れ当初は試験の実施や日記の提出などで大変でしたが、今は外国人がいつ来てもすぐに受入れられる体制が確立していて、モデルケースを教えて欲しいと聞きに来る企業も多数あります。また当社は積極的に障がい者も働けるようにしており、現在は障害者施設の方に出社して作業していただいたり、事業所に仕事を発注したりしています。



工場内部



作業風景



検査風景

5年先を見据えて大規模な組織改編を予定。

外国人も加味した組織体制の構築は難しいですね。

社長 今後5年間の経営基盤を固める組織改変を4月に予定しています。

新入社員についても幅を広げ募集していきます。

当社の中堅社員から技術承継に不安があるので人材を入れて欲しいと進言され、意識を強くしました。また問題意識をもって日々の業務に取り組んでいる発言を頼もしく思いました。

それと工場内の景観を変えていこうと思っています。専門的な工場なんですけど「カジュアルに気楽に楽しく」を具現化しようと思っています。「今どき」ですね。

今年の金型工業会の新年会では「視点を変えてトライする」ことが話題になりました。一つのこと専門特化しているだけの企業は今後苦しくなり、柔軟で技術力のある企業が生き残ると思います。しかし仕事には積年の経験が必要で、何事も基盤があってこそ多角化だと考えています。

若手従業員から自発的に人材のお話が出るのは素晴らしいですね。

社長 自己啓発の一環で若手社員に他社を見学させた影響もあると思いますが、今在籍しているベテランは経験やノウハウを全て保有しているので一気に刷新するわけにはいきません。時間をかけてじっくりと説明し、納得のうえ一度管理職から外れてもらい、新旧

交代を図る予定です。併行して他の社員の教育、育成にも注力しなくてはなりません。今後5年間で仕事の内容が大きく変化することを考慮すると責任者の増員の必要性も考えています。



当社全景



当社の技術を支える社員

「エコアクション21」の認定を受け、バリの排出量削減を中心に環境問題にも対応。人材と設備と機動力を武器に提供するサービスを「進化・深化・伸化」させる。

CO₂削減など環境問題への対応が社会的に求められています。貴社において具体的に取組まれていることがあればお聞かせください。

取締役 ソーラーシステムの導入や緑化対応には至りませんが、工場内の照明は全てLEDに切り替えました。それでもかなりの電気代の削減効果があります。またゴム製品の製造には必ずバリが出ますが、プラスチックとは異なりリサイクルが効かないため産業廃棄物として処理するしかありません。そのため環境問題への対応はバリの排出量削減が重要で、認証の関係で自社では使用できていませんが、お客さまにはバリレス金型を提供しています。

将来的には工場建て直しのタイミングでエアダクトの配置を見直したり、大規模な環境対応を図りたいと考えています。

社長 環境対応の生産設備については検査設備と合わせて2億円を投資しました。ここ3年間はコロナ禍で設備投資ができませんでしたが、工場内をポップで

明るいイメージに塗装替えしたり、検査スペースの確保のため2階部分の増床を予定しています。



環境対応に関しては15年前に常陽銀行から「エコアクション21」の提案を受けて認証を取得してから、受注先に対してCO₂排出量の提示やスムーズな会話ができおり、大きなメリットと感じています。

貴社のPRをお願い致します。

社長 弊社には金型と成形の両方ができる一貫生産体制が整っており、ゴム製品に関する技術やノウハウでは業界トップクラスと自負しています。

本業にはまだまだ伸びしろがあり、弊社の人材と設備と機動力を武器に、これからも様々なものづくりにチャレンジし、お客さまへのサービスを「進化・深化・伸化」させていきます。ゴム製品に関することなら課題解決の一助にきっとなれますので、お気軽にお問合せください。

COMPANY PROFILE 株式会社 カワマタ・テクノス

会社沿革

1972年(昭和47年)7月	東京都江戸川区船堀に金型メーカーとして有限会社川又製作所を設立	2011年(平成23年)	複雑形状の精度対応のため、牧野フライス製5軸加工機D500を導入
1981年(昭和56年)4月	ゴム成形部門を設立	2013年(平成25年)	タイにINNOVATION GROUPとの合併企業KAWAMATA INNOVATION THAILANDを設立(金型製作事業とゴム製品成形事業を手掛ける)
1983年(昭和58年)3月	成形部門を有限会社つくばねゴム工業として独立	2016年(平成28年)	金型部に牧野フライス製V56i、DMG-MORI製NLX2500を導入
1989年(平成元年)5月	茨城県筑波郡に谷和原工場を建設(生産拠点を谷和原工場に移管)	2019年(令和元年)	金型部に牧野フライス製V56iを2台導入
1999年(平成11年)11月	ゴム製品のトータルサポートとして有限会社 カワマタ・テクノスを設立	2020年(令和2年)	成形事業強化のため、キュラストメーター7、CNC自動裁断機、ゴム画像自動測定器3台、350トンCOMP成形機2台を導入
2004年(平成16年)12月	有限会社カワマタ・テクノスの増資を機会に株式会社カワマタ・テクノスへ組織を変更	2021年(令和3年)	金型部にワイヤーカットU6、生産部に350トンCOMP成形機4台を導入
2005年(平成17年)1月	ISO9001:2000を認証取得		
2009年(平成21年)11月	環境マネジメントシステム「エコアクション21」認証取得		

会社概要

株式会社 カワマタ・テクノス

代表取締役社長 川又 重雄

所在地 〒300-2401 茨城県つくばみらい市台1056-1

電話 0297-52-6195

F A X 0297-52-6197

U R L <https://www.kwmt.co.jp/>

設立 1999年(平成11年)11月

資本金 1,000万円

従業員数 60名

事業内容 金型の設計・製作、ゴム成形

After the interview

当社は、創業時からゴム製品の金型製造にこだわり、加工技術の研鑽を続けてきました。今日までの順調な成長には、設計から製造・加工に至る一貫生産体制の確立や外国人労働者の直接雇用による人材確保など、顧客ニーズや外部環境の変化に柔軟に対応してきた背景があります。そして現在、メイン受注先の自動車業界はEV化という100年に1度とも言われる変革期を迎えており、外部環境の更なる変化に向け体制面の強化を進めています。

体制面の強化において特に注目したのは技術承継と組織体制の2点です。

当社には、ゴム関連製品の駆け込み寺として取引先のみならず同業者からの信頼も集めるほど、高度な技術を有する熟練技術者が何人も在籍しています。複雑な要素が幾重にも絡み合うゴム製品の加工技術に関する経験やノウハウは、熟練技術者から若手へと順調に引き継がれており、技術面での優位性の維持が図られています。

そして5年先を見据えた筋肉質な組織づくりに向け、事業承継を含めたベテランから若手への新旧

交代により組織体制の強化を図ろうとしています。社長自らの指導による、日々の実践を踏まえた経営ノウハウの伝授は、まさに事業承継における最も理想的な形であり、また中堅社員が問題意識を持ち、率直に経営と意見交換できるのは、自律した人材の育成が定着し、風通しの良い職場環境が創出されている証でもあります。強固な組織体制に向けた基盤は既に出来上がっているようです。

当社は、円滑な技術承継により技術面の優位性を維持し、高付加価値のサービス提供による差別化と組織体制の強化により、持続可能な経営体制の構築を目指しています。変化を好機と捉え更なる飛躍を目指すこうした経営戦略は、外部環境の大きな変化に立ち向かう多くのものづくり企業にも共通する一つの解と言えるのではないのでしょうか。技術と経験と機動力で、これまでも幾多の困難を乗り越えてきた当社が、今後どのように成長し発展を遂げていくのか期待が高まる取材となりました。

(下山田記)