

## 経営者インタビュー

# 給水・給湯プレハブ配管システムのパイオニア 「令和型ものづくり」による地元雇用創出に注力する新社長

株式会社カワト T.P.C. 代表取締役社長 桐田 直哉 氏



(株)カワトT.P.C. 川戸 俊彦 代表取締役会長 (株)カワトT.P.C. 桐田 直哉 代表取締役社長

今回の「経営者インタビュー」でご紹介するのは、岩国市玖珂町を拠点とし、給水・給湯プレハブ配管システムで高いシェアを持つ(株)カワト T.P.C. の桐田直哉代表取締役社長です。インタビューでは、創業者の川戸俊彦代表取締役会長にもご同席いただき、女性社員の多い企業ならではのデジタルトランスフォーメーション（DX）や、ユニークなグループ制の特徴などをお聞きました。（聞き手は(株)山口銀行 中嶋羊治執行役員岩国支店長）

### ● DX によって「知恵」を共有

(株)山口銀行 中嶋羊治執行役員岩国支店長（以下、中嶋）：インタビューの前にオフィスや工場を見学させていただき、DX が進んでいると感心いたしました。

(株)カワト T.P.C. 川戸俊彦代表取締役会長（以下、川戸会長）：完全ペーパーレスにして、書類棚も処分しました。ここ（本社）にはまだ、袖机がありますが、南岩国の事務所には袖机も置いていません。これは格好をつけて取り組んでい

るのではなく、各人の頭にある知恵を「見える化」することが目的です。



当社は社員の7割が女性ですから産休・育休もありますし、50代になると親の介護が必要な人も増えていきます。男性に比べると、ライフステージの過程で職場を離れる可能性は高いですが、その度に業務を止めるわけにはいきません。問題なく進めていくために、仕事の知恵を個人の頭の中だけに置かず、データとして共有しチームで仕事をする。そのためのデジタル化であり、完全ペーパーレスです。

**(株)カワト T.P.C. 桐田直哉代表取締役社長（以下、桐田社長）**：会長、社長、グループリーダーが率先して取り組んでいますので、DXへの壁はありませんでした。ペーパーレスを会長が、DX全般を私が先頭に立って進めており、社内連絡も専用のSNSを利用しています。

会長の発想に基づき、キーワードを入力すれば直ちに解説文が表示される、検索エンジンのような社内用語集を作りました。初級編、中級編、上級編に分けて表示できるよう、システムエンジニアが構築しました。指導方法の違いによる理解度のバラツキが生じず、仕事のやり方を先輩等に度々聞くこともなくなるので、教育時間の短縮につながっています。

## ●マンション向け等の給水・給湯プレハブ配管システムで高シェア

**中嶋**：貴社は給水・給湯プレハブ配管システムで高いシェアを有し、成長を続けておられます。これまでの歩みをお聞かせください。

**川戸会長**：1989年（平成元年）2月に個人事業の川戸鉄工として創業し、同年7月に有限会社となりました。当時は三井化学岩国大竹工場が注力していた基礎研究のサポートも行っていましたが、同社の研究拠点が千葉に移り、一

緒に取り組めるテーマが少なくなったため、事業の方向性を変えなくてはなりませんでした。

ちょうどその頃、三井化学との研究成果として、樹脂製の給水・給湯プレハブ配管システムを開発します。今につながる良い製品が誕生しましたが、当初はあまり売れませんでした。そこで、1995年（平成7年）頃に自社ブランドとした上で、ゼネコンやデベロッパーに営業をかけたところ、数年してようやく世の中で認められるようになってきました。従来の配管は金属製が多く、赤サビが出ることもありましたが、2003年（平成15年）頃までにはプレハブの樹脂管にシフトし、今では当たり前のように用いられています。波にうまく乗れたと思います。

現在では東京の新規着工マンションの4割に採用されています。万が一の際に供給が止まって工事に影響が及ぶことのないよう、本社の2分の1の規模の加工センターを岩国市内に



4ヶ所、本社の3分の1の規模の情報処理センターを南岩国に1ヶ所置き、BCP（事業継続計画）対応も行っています。製品に関しては30年間のアフターフォローを行っており、トラブルが起きた時に問題点が速やかに確認できるよう、販売先等とのやり取りを履歴として残しています。デベロッパーから直接仕事をいただく仕組みにはしていませんが、ユーザーの安心につながっていると思います。

**中嶋：社名にある「T.P.C.」にはどういう思いを込めているのでしょうか。**

**川戸会長：**少し前の話になりますが、事業部が50人くらいの規模になったり、億単位の仕事を手掛けるようになったりしたら分社化していました。多い時で5つほど会社がありましたが、リーマンショック等の外的要因で厳しい時期を迎えた時に、分社化していた会社を一つにして、

カワト T.P.C. という社名にしました。

Tはテクノロジーとかトータルといった意味があり、Pはプラスチックやプレハブを指します。Cはセンター。女性を多く採用してきた職場ということもあって、イメージ的に横文字が良いと考えました。

### ●従業員と一緒に事業承継

**中嶋：桐田社長はどのような経緯で入社され、社長に就任されたのでしょうか。**

**桐田社長：**岩国市とは縁もゆかりもなく、入社前は四国で働いていましたが、結婚を機に岩国に来ました。それが私にとって大きな転機となる26歳の夏でした。ハローワークで仕事を探し、設計担当ということで入社しました。その後に営業となり、会長の抱持ちという形で色々と学んだ後、昨年社長に就任しました。



事業承継という意味では、社長になるプレッシャーは全くなかったです。会長からは一人が承継するのではなく、従業員全体で引き継いでいこうと言われましたし、それが新しい事業承継の形だと強調されました。私だけが責任を背負うのは重荷ですが、助けてくれる仲間がいます。目標達成に向けて、全員が足並みを揃えてやっていき、その中で最初に手を挙げる役割を担うのが私だという気持ちでいます。

### ●従業員全員が経営者、グループリーダーに人事権付与

**中嶋：ユニークなグループ制を取り入れておられますね。**

**桐田社長：**各部門に5～10人のグループをつくり、競争させています。アメーバ経営（※）のようなイメージです。グループが自動的に分裂することもあるほか、グループリーダーも誰かが任命するのではなく、サブリーダーが順次リーダーとなる仕組みになっています。経営陣が任命するわけではなく、私や会長には「サブリーダーだった私がこのグループのリーダーになります」という連絡が来るだけです。

（※）アメーバ経営：京セラ創業者の稲盛和夫氏が提唱。大きな組織を独立採算で運営する小集団に分け、その小さな組織にリーダーを任命して、共同経営のような形で会社を運営するスタイル。（京セラホームページによる）

**中嶋：グループを作って社内の競争意識を高めることは、大きなメリットがありますね。**

**川戸会長：**当社では従業員全員が経営者です。グループリーダー（インタビュー時点で55人）には人事権も渡していて、昇給の査定もグループリーダーが行いま

す。任期は1期2年で、赤字が出たら降格です。

その一方、モチベーションを上げる仕組みとして、全社の収支報告書において利益率の目標（3%）を上回ったグループについては、プラス分に応じて基本給の6～10%の利益還元手当を支給します。また、3ヶ月毎の売上金額、利益率の伸びに応じてグループ毎に支給される報奨金制度を設けています。従業員の頑張りに応えるべく、社長も自分の与えられた仕事に精一杯取り組む。その後ろ姿をグループリーダーが見ています。

### ●24時間365日稼働の金属加工システム、海外から仕事を取り戻す

**中嶋：金属加工工場の24時間365日稼働にも取り組まれています。**

**川戸会長：**先ほど見学していただいた「テクマック事業部」の工場です。元々手掛けていた鉄工関係の仕事が原点にあり、今は水栓金具や精密部品を製造しています。最先端の機械を導入してデジタル化を進め、遠隔監視・操作を取り入れた完全無人化に近い24時間365日稼働により、コスト競争力の高い金属加工システムを実現させています。



こうした強みを生かし、中国など海外に出ている仕事を取り戻す努力をしています。海外勢と競争するビジネスモデルだと、国内で取り合うことにはならない。今から10年前はフル生産でも赤字でしたが、ようやく黒字化しました。

**中嶋：障害のある方の姿も見かけます。障害者雇用に関してはどのような考え方で取り組まれていますか。**

**桐田社長：**従業員全体の5%弱は障害を持っています。障害があっても社内で働ける仕事が見つかれば、そのプロになってほしいと思います。但し、障害者雇用ではまず、ミスマッチを防ぐことが大切です。そこで、学校と親御さんの協力を得ながら、高校2年生の夏休みに1カ月くらい仕事を体験してもらっています。将来当社で働くことを前提にしていますので、通勤時は親御さんが送り迎えをするのではなく、1人で通ってもらうようにしています。

## ●廃校利用の「分散型工場」稼働、副業での従事による「令和の兼業農家」実現を模索

**中嶋：人材確保に向けた新しい取り組みについても教えてください。**

**桐田社長：**仕事も人材も奪い合いになっているのが山口県の現状です。人の取り合いにならないよう進めているのが、本業を辞めなくても当社で働けるような仕組みです。

今年7月、いわゆる「分散型工場」として、萩市の旧奈古高校須佐分校の体育館を活用して金属加工工場を新設し、基本的には遠隔操作で対応しています。人員が必要な材料補充等の業務は、1日2時間ほどの勤務でできるようにして、第一次産業に従事している人が副業で取り組めないかと考えました。



分かりやすく言えば「令和の兼業農家」です。第一次産業に従事している人が豊かになることで、地元から離れた子どもが帰ってきたいと思える地域を作りたいと考えています。

**川戸会長：**いざ始めてみると、本業を辞めて働く人が多いのが分かりました。掛け持ちをしようとしても、周りの田んぼを預かるなどしているため忙しいようです。副業ではなく本業としての応募が多いのは想定と違いました。とはいえ、今回立ち上げる工場で仕事をしていただき、一定の収入を得ることによって、農業をもう一度やってみよう、先祖代々の田んぼを守っていかうと思う人が出てくれば成功だと思います。

**桐田社長：**副業収入によって生活が豊かになった親御さんの姿を見せることにより、山口県から出て行ったお子さんが帰ってくる。そういう流れを作り出すためのスタートだと思います。

## ●「令和のものづくり」に邁進、経営理念「企業は地元の雇用のためだけにある。」を体現

**中嶋：今後の経営方針について、お考えを聞かせください。**

**川戸会長：**社長と2人で、できるだけ国内企業と競争しないという方向性で進んできました。海外の安価な人件費でものづくりをすれば儲かるとの考えもありますが、結局はDXなど時代に合った生産手法を取り入れた企業が勝ち残ります。当社は厳しい時期もありましたが、そう

した状況でもいかに利益を出すかという努力を続けたので、今では他社がチャレンジできない仕事も受注できています。

切磋琢磨して取り組む日本のものづくりは素晴らしいものです。時流に即した「令和型ものづくり」を進めていけば、海外勢に負けるはずはない。今後もこうした方針を愚直に貫いていくしかないと思います。

**桐田社長：**私たちが大事にしているのは事業継続です。先ほどの話にもつながりますが、いかにこの地で事業を続け、自分の子ども、孫が戻って来られる場所にできるか。これからも全速力で走り続けながら、子どもや孫が入るような会社にしていきたい。最終的にはそれが地域活性化にもつながります。経営理念「企業は地元の

雇用のためだけにある。」を体現し、働くための受け皿を作っていくことが大事だというのは、従業員全員の共通認識です。

**中嶋：**本日は興味深いお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

#### ■会社概要

名称：株式会社カワト T.P.C.

創業：1989 年

現社名への変更：2014 年

資本金：9,000 万円

従業員数：395 名

#### 事業内容

樹脂加工事業部：住宅関連給水給湯プレハブ配管品企画及び製作

テクマック事業部：NC 旋盤、マシニングによる各種金属加工製品製作

本社：岩国市玖珂町 11600-51

URL：<https://www.kwt-tpc.co.jp/>



本社入口前で社員の皆様と

後列左から 6 人目が株式会社カワト T.P.C. 桐田直哉代表取締役社長 その左が川戸俊彦代表取締役会長

川戸会長の左が中谷ヤス子樹脂加工部リーダー（見学にご同行）

後列右から 5 人目が株式会社山口銀行 中嶋羊治執行役員岩国支店長 その右が株式会社山口銀行 光延昌昭玖珂支店長