

探訪

経営者

INTERVIEW

"ものづくり企業"として、常に新しいことにチャレンジを続けたい ウエカツ工業株式会社

本年4月に、創業80周年を迎えるウエカツ工業株式会社。織物にはじまった同社の事業は、長い歴史のなかで変貌を遂げ、現在は電子部品や精密加工などの分野へと領域を拡大しています。

今回は、同社の小林清作社長から、事業の沿革や今後の展望などについてお話をうかがいました。

■ 事業の沿革をお聞かせください

当社は、昭和18（1943）年に繊維メーカーとして誕生し、2023年4月で創業80周年の節目を迎えます。創業当時は、地元・上越地域の地場産業である繊維製品の製造を手掛けていましたが、ものづくりで培った技術力を活かしながら新分野開拓への

【会社概要】

会社名 ウエカツ工業株式会社
代表者 代表取締役社長 小林 清作
本社所在地 上越市東本町5-2-2
創業 1943年4月
社員数 約150人
事業内容 電子部品・ガラス絶縁テープ等製造、
精密部品製造・加工

チャレンジを続け、現在では織物から派生した「テープ事業」を筆頭に、「ハードディスク事業」「精密加工事業」の3つの分野でビジネスを展開しています。



▲当社の本社（写真左上）、三和工場（右上）、第一工場（左下）、マレーシア工場（右下）

■ **創業来の歴史を持つテープ事業部では、
現在どのような製品を製造していますか**

テープ事業部は、創業時の社名である「植勝テープ工場」の名前を受け継ぐ歴史ある組織です。もともと当社は、上越地域の伝統的なレース生地であるバテンレースを製造していたのですが、事業環境の変化とともに製造品目は様変わりし、現在では糸状の素材であれば何でも織り上げることが可能な織物の技術力を活かして、各種テープ製品の製造を行っています。

主力はガラス製の繊維を使ったガラス絶縁材で、製品は大手電機メーカー各社のモーターや充電器向けの絶縁材料などとして使用されています。このほか、ナイロンテープ（つり革など）、アラミドテープ（コンベアベルトなど）等の様々な種類の糸を使用したテープを製造しております。完成した製品はいずれも強度があり、かつ軽量性・耐熱性・耐水性に優れているとあって、機械関連をはじめ建設や造船、医療等の幅広い業種で利用が進んでいます。



▲工場では約70台の織機が稼働

主力製品のガラステープ▶

このテープ事業部の売上高は、当社全体の2割程度を占めるに過ぎませんが、同業他社の相次ぐ廃業などもあって全国各地から当社製品に対する引き合いが増えているうえ、最近は海底ケーブル用などの新しい分野へと用途が広がっていることから、先行きの展開を楽しみにしています。

■ **電子事業部では、どのような事業に
取り組んでいますか**

電子事業部では、パソコンなどに内蔵されているハードディスクドライブ（HDD）向けのアルミ基板（サブストレート）を製造しています。現在では、生産の拠点を2008年に設立したマレーシア工場に置き、国内工場では試作と少ロットの生産に対応しています。

このHDD関連の分野は、私が専務として新分野開拓の陣頭指揮にあっていた1994年に参入を果たした比較的新しい事業です。当時の私は、織物で育んできた細かな手作業の技術を活かせる市場を模索するなかで、ちょうど黎明期にあったパソコン向けの電子部品に可能性と将来性を感じて、チャレンジすることを決めました。

ただ、その頃のパソコンは大手企業や研究機関などに利用が限られていたために馴染みが薄く、周囲の理解を得るまでにはかなりの労力を要したことを今でも覚えています。その後、1995年に登場したWindows95の普及とともにパソコン市場は急成長を遂げていったわけですが、他社に先駆けて市場参入を果たしていた当社は先手を打って取引の基盤を広げることに成功し、現在でもHDD用アルミ基板の分野では世界有数のシェアを誇っています。



▲HDD用アルミ基板

なお近年では、技術の進歩とともにパソコン向けのHDDはフラッシュメモリーに代替されつつありますが、その一方で需要が大きく伸びているのが、データセンター向けのHDDです。データセンターは、サーバーやネットワーク装置等を保管する専用施設で、最近では企業などが災害対策等の観点から導入を進めるケースが全国的に増えています。HDDは、フラッシュメモリーに比べて安価で、かつ故障時の対応が容易なため、引き合いが根強く、このところ需要が大きく増加しています。

HDDは、皆さまの大切なデータを記録する重要な記録媒体であり、高い信頼性が要求される製品です。このため、当社としては引き続き高い次元での加工精度と品質管理の両立を図りながら、デジタル社会を支えていきたいと思っています。

■ 精密加工事業部では、どのような製品を製造していますか

精密加工事業部は、鉄・鋳鉄・非鉄・耐熱材等の多様な素材を使用して、切削加工品、積層板加工品などの精密部品を製造しています。中でも近年、力を入れているのが「水冷プレート」です。



▲需要が急増中の水冷プレート



▲切削加工品



▲積層板加工品

この水冷プレートは、熱を逃がすために使用される冷却用部品の一種です。今日の電子機器は、内蔵部品の高性能化とともに電力消費量が増加して発熱量も増えているため、水冷プレートなどによる熱対

策が不可欠なものとなっており、需要が急増しています。高度な技術とノウハウが必要となることから、製品化を実現するまでには試行錯誤が続きましたが、需要が安定的に確保されてきた現在では、精密機械加工事業部の看板製品に成長しています。

■ 顧客開拓や新製品開発はどのように行っているのですか

当社の場合、かつてはお客さまからの紹介や展示会への出展を通じて取り引きがはじまるパターンが主流だったのですが、近年はホームページ経由での問い合わせをきっかけに商談へと発展していくケースが目立ちます。この理由は、当社がSEO（Search Engine Optimization＝検索エンジン最適化）対策をはじめとしたインターネット対策に力を入れていることが大きく影響しています。

具体的には、当社ではホームページのアクセス件数や閲覧履歴等を日々細かく分析しているほか、検索エンジンの上位に当社の社名が表示されるようSEO対策を徹底しています。これらの効果から、近年はホームページへのアクセスが大きく増加しており、結果としてこれまで想像もしていなかった業種・企業から「相談に乗って欲しい」との要望が寄せられるようになりました。もちろん、問い合わせや相談のすべてが商談に発展していくわけではありませんが、顧客開拓と新製品開発のまたとない機会ですから、まずは相手の相談を聞いてみて、そこからビジネスチャンスを探っていけたらと思っています。



▲小集団活動では全社員でグループを作り、チャレンジの成果を発表

■ 貴社が進める「改善活動」では、 どのような成果が挙がっていますか

当社では、常日頃から「改善活動」への取り組みを重視しています。例えば、当社では製造ラインのなかで自動化が可能な工程を見つけ出し、その部分を機械に代替していくという活動を繰り返してきましたが、これにより当社工場は徹底的な合理化が進み、生産性の向上と品質の確保を実現しています。

また今年度は、社内の採算管理においても改善活動を進め、従来、各事業部や部門別に行ってきた採算管理を、取引先やプロジェクト等のより細分化した単位で管理する方式に改めました。これにより、どの分野で利益が上がり、どの分野で損失が発生したかが精緻に把握できるようになったため、採算の良好な分野については更なる成長を、不採算な分野については要因を分析して向上を図るといった改善のポイントが明確になりました。

このように改善の取り組みには終わりがありませんから、当社としては今後も改善活動を繰り返しながら、自社の強みを磨いていきたいと考えています。



▲改善活動の成果として工場内では自動化が進む

■ 改善活動を進めるなかで、今年度は 人事制度を刷新しています

改善活動の一環として、2022年度は人事評価制度の見直しを実施しました。今回の制度改定は社員の自己評価を導入したことが大きなポイントで、これにより各社員は自身の役職等に応じた評価項目に

基づいて自己の評価を行い、その結果を踏まえて上席者による一次評価と二次評価を行う方式へと刷新しました。

2022年度は新制度への切り替え直後ということもあって試行的な位置付けですが、各社員は年2回の自己評価と上席者による評価結果のフィードバックを通じて、組織において自分が果たすべき役割や、昇進・昇格の要件等を確認できるようになったため、これまでの評価制度につきまっていた不透明感・不公平感を払拭できたと思います。また制度の刷新によって社員の意識にも変化がみられ、会社の雰囲気も良くなったように感じています。明るくなった社内の様子をみていると、「こんなことならば、もっと早くから人事評価制度を見直しておけば良かった」と悔やまれてなりません。



▲毎年年頭に開催される新年方針説明会の様子

それというのも、当社が将来的にも存続していくためには、会社を支えてくれる社員が何よりの財産であり、社員の成長なしに会社の発展はないと感じているからです。

このため、2023年の当社は「もう一度チャレンジする」をテーマに掲げるつもりです。私自身もそうでしたが、チャレンジして、ぶつかる壁をひとつひとつ乗り越えてこそ人は成長していくものです。社員みんなには、ものづくり企業としてのチャレンジ精神を忘れずに、常に新しいことに取り組むことで成長を続けてくれることを願っています。

(2022年12月15日取材 柴山・神保・生亀)