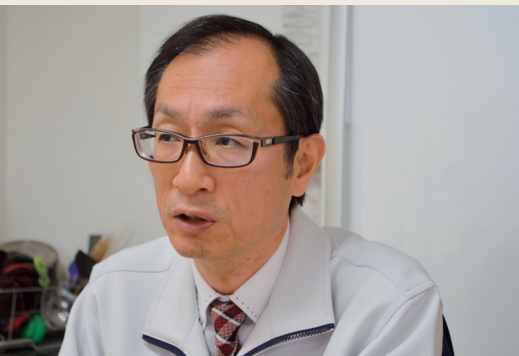


お客さま、市場、他社動向を 最先端で捉え新しい価値を創造する

株式会社 サワダ製作所



ボイラー・タンク等に用いられる液面計の製造販売を行う(株)サワダ製作所。お客様の求める仕様・品質に適した製品をスピーディに作り出し、お客様のビジネスに貢献し続ける。今回は、代表取締役の澤田浩一氏に次世代のための事業承継について、また、取締役営業部長の木下氏に管理職主体の合議制による会社運営について、お話をお伺いいたしました。



株式会社 サワダ製作所

代表取締役：澤田 浩一 氏
 本社：兵庫県尼崎市次屋3丁目5番3号
 設立：1958年（昭和33年）3月
 社員数：35名
 事業内容：

- ・水面計及び液面計の製造並びに販売
- ・バルブ及びコックの製造並びに販売
- ・前各号に付帯する一切の業務



— 商標の買い取りから始まった、 ボイラー向け製品の製造

当社発足のきっかけは、1936年に父の澤田幸次郎が大阪市福島区海老江で、ベルトコンベアー・Vベルト変速装置・減速機の製作及び修理業務を行う坂田溝車製作所の業務を継承経営したことが始まりです。4年後に、のちの当社の主力製品にもつながる艦船用液面計・油量計の製造を始めます。戦争のため一時期、石川県小松市に疎開しますが、戦後再び大阪に戻り、1950年に液面計の製造を始めます。

発電所などで使用する高圧用の液面計は、当時はほとんどアメリカ製だったのですが、当社は輸入商社である大阪文化貿易（OBK）を通して下請けとして活躍していました。

ところが不況のあおりを受けたOBKは解散してしまい、これでは当社の業務が減少してしまうと危惧した幸次郎は、OBKの商標を買い取り、そこから自社で製造も販売も行うようになりました。

— 事業承継と次の世代への投資

私は2001年に社長に就任し、18年が経ちました。私自身、会社を引き継いだのは突然のことでした。当時、私は別の会社に勤めており、そちらの仕事の方が楽しかったので、正直なところ継ぐのは嫌でした。父と色々話し合

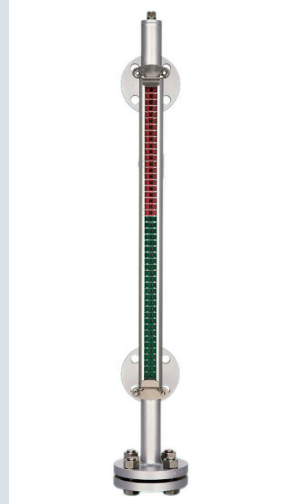
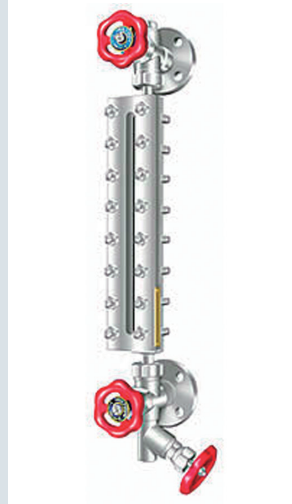
いも行い、当時の取締役からも説得を受け、最終的に継ぐことにしました。

父は高齢のため、私が継ぐと同時に引退し、引き継ぎらしい引き継ぎも受けませんでした。そのため、右往左往していたのですが、しばらくした頃に父から「会社を閉じてもいいよ」と言われました。社長を嫌々やっている私を見かねて言ってくれたのだと思います。自分が継げと言って継がせたものの、結局のところは、私に辛い思いをさせたくなかったようです。そのことがわかったとき私は「この会社は必ず残さないといけない」と初めて覚悟を持つことが出来ました。この時から私の使命は「この会社を次の世代に残していくこと」と考え、業務に取り組んできました。

継いだ当初は建屋も設備も非常に古く、従業員の年齢構成も50歳代と20歳代がほとんどで、あいだの世代が全くいませんでした。また、工場内でモノ（仕掛品）がどこの工程にあるのかさっぱりわからず、把握するだけでも苦勞しました。このままではまずいと思い、まずは業務の「見える化」に取り掛かりました。そのために取り組んだのがISO9001の取得です。

また、新たに人材も募集し、業界でいち早くHPを立ち上げました。さらに、若手定着のため、賃金制度改定など、組織づくりに取り組みました。

《同社主力の液面計・水面計》



■業界の非常識を採用し 他社との差別化を図る

同社主力製品の液面計・水面計には、チェックボールと呼ばれる液体の流出を防ぐ部品が標準装備されている。このチェックボールは、液漏れも許されないボイラー用には、必ずつけなければいけないものです。ボイラー以外の液面計には、装備は不要のものだが、同社ではこのチェックボールをすべての製品に装備することで、安全性の向上を図っている。

組織の土台づくりが一通り終わると、次は工場の改善に着手しました。「見える化」を進めていましたが、他にもやることは多くありました。

私が気になったのは、社員がどのように作業を行っているかです。当時の社内には作業手順書がなく、3S（整理・整頓・清掃）も全くできていません。これでは人材は定着しないと思い、改善を図るために、生産管理のしくみとしてゴールドラット博士が提唱している「制約条件の理論（theory of constraints）」を導入したり、3S活動を始めました。この2つを続けていくとある程度は形となり、現場は良くなりつつありました。

しかし、工場の改善を行っても限界を迎えます。当時の工場は二か所に分かれており、仕掛品が工場の中を行ったり来たりしていたので、どうしてもレイアウトの都合上、効率が悪いものでした。そこで私は工場を移転して自分たちのやりやすいレイアウトの現場をつくらうと考え、移転を決めました。そして、今の本社工場がある尼崎に移ります。工場のレイアウトも社内コンペを開き、社員同士がレイアウト案を持ち寄り、その中で最優秀となった案を基にレイアウトを決めました。おかげで、工程はスムーズになり、作業効率も上がりました。

—合議制を導入した会社運営



取締役営業部長の木下氏より
会社運営と今後の展望について
お話を伺いました。

当社は、部長職が3名います。この3名で経営会議を行っており、会議は合議制を導入しています。この会議に社長は参加しません。普通の会社ではありえないことだと思います。三位一体経営という名の経営会議を行い、その中でお互い意見を交換しながら、会社の運営についてや部下たちの目線と意識をワンランク上へあげていくようにするにはどうすればよいかを議論しています。この合議制は社長の考えで、社長が、万が一、明日から来なくなっても3人で会社運営していけるようにと、私達に経営を託しています。そのため、社長は私達に対して一切口出ししません。正直なところ、口出して欲しい時もあります。困ってる、手を貸して欲しい、何かアドバイスを欲しい、と思うこともあります。しかし、そんな状況でも自分達で考え、行動していかなければいけません。何でも社長発信では、私

達の意識も変わりませんし、部下達を育てていくことはできません。

—今後の展望

当社は、昔からボイラー向けの製品を作り続けてきました。現在でも、売上の9割がボイラー向けです。しかし、業界の市場を見ると、ボイラー向けは年々縮小しています。そのため、残りの1割のボイラー以外の市場を広げていかなくてははいけません。そのために取り組んだのは、エンドユーザー様との対話です。これまで、商社との取引が中心で、エンドユーザー様と対話する機会がありませんでした。いざ対話をするとな多くの悩みを抱えていました。この悩みを解決し続けていけば、自ずとシェアも延びていくと思います。

当社はおお客様の声やご要望に対し、迅速に対応し続けてまいります。どんな要望であっても、お客様に来てほしいと言われればすぐに駆けつけます。これは当社の強みです。この積み重ねが信頼を勝ち取ってきたと思っています。今後もこうした取り組みで、信頼と安全な製品の提供を作り続けていきたいと思っています。

—貴重なお話をいただき

誠にありがとうございました