

 [掲載情報をメールでお知らせします。](#)

HOME	クオリティマネジメントとは?	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

[HOME](#) > [2013年10月-12月 \(No.7\)](#) > [連載](#) > [日本品質奨励賞への道 \(サンワアルテック\) Part1](#)

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

連載 日本品質奨励賞への道

この連載では、日本品質奨励賞受賞組織にフォーカスし、代表者へのインタビューと、取組みの内容を紹介します。

第7回 サンワ アルテック
2012年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part1
インタビュー

世界に通用する一流ダイカスト会社めざす グループ会社におけるTQMの手本に

サンワ アルテック株 代表取締役社長
竹内 康二 氏



かつて、カーエアコンは標準装備でなく、ディーラーやカーショップなどで後付けするのがあたり前だった。そんな時代に、サプライヤーとして取付け対応車種率99パーセントを誇っていたとされるのが、サンデン(株)。新車発売から1ヶ月後に専用エアコンを市場に送り出す離れ業は、今でも語り草になっている。そんな同社の八斗島事業所のアルミ鋳造部門が分離、独立して1999年に発足したのがサンワ アルテック(株)である。コンプレッサー用アルミ鋳造部品の生産を通じて確立した、精密真空鋳造技術と全自動効率化生産ラインには同業他社も一目置く。グループ会社としては後発であるにもかかわらず、2005年に導入したTQM活動は、2010年にグループ内の最優秀賞を獲得。その成果は「2012年度 日本品質奨励賞 TQM奨励賞」に実を結んでいる。

(聞き手:伊藤公一)

1 親会社を巻き込んだTQM活動でグループ首位に

—手元の資料によると、御社はサンデンの「個会社」ということになっています。誤植ではないですね。

竹内氏(以下略) : 間違いではありません。親の言うことをただ聞くだけでなく、名実ともに独立した会社という思いを込めて「子」の代わりに「個」を充てています。グループ内には当社を含めて17の個会社があります。

—17兄弟のうちでも、御社の源流はサンデンのアルミ鋳造部門ですが、現在の事業のあらましは。

独立の経緯から、カーエアコン用コンプレッサーのアルミダイカスト鋳造部品が事業の柱です。主力製品は大別して4種類。もともとはシリンドーブロックがメインで、一時は40種類ほどを手がけていました。売上げ構成比を数量ベースでみると、シリンドーブロック50パーセント、シリンドーヘッド20パーセント、フロントハウジング16パーセント、ケーシング14パーセントという割合です。

- 連載**
- 2016年07月-09月 (No.18)
▶ 失敗事例から学ぶ:はじめに (東京大学大学院 濱口哲也)
 - 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part2
 - 2016年04月-06月 (No.17)
▶ 日本品質奨励賞への道 (マルヤスエンジニアリング) Part1
 - 2016年01月-03月 (No.16)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第4回) 福丸氏
 - 2015年10月-12月 (No.15)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第3回)
 - 2015年07月-09月 (No.14)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第2回)
 - 2015年04月-06月 (No.13)
▶ TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 (第1回)
 - 2015年04月-06月 (No.13)
▶ 日本品質奨励賞への道 (オージ一技研) Part2
 - 2015年04月-06月 (No.13)
▶ 日本品質奨励賞への道 (オージ一技研) Part1
- ▼ 全てを表示

- 年度別 INDEX**
- 2017年01月-03月 (No.20) >
 - 2016年10月-12月 (No.19) >
 - 2016年07月-09月 (No.18) >
 - ▲ TOP
2016年04月-06月 (No.17) >
 - 2016年01月-03月 (No.16) >
 - 2015年10月-12月 (No.15) >

以前はシリンダーブロックだけで70パーセントほどありましたが、近年は品質的にむずかしいシリンダーヘッドの比率が増えています。サンデン本体が従来の購買品を見直し、自前で調達できるようにしたことも関係しています。

※画像クリックで拡大できます。



シリンダーブロック



ケーリング



シリンダーヘッド



フロントハウジング

主力製品

――今回の受賞につながるTQM活動には、どのような経緯で取組まれたのですか。

創業と歩調を合わせるように、生産量が右肩上がりで増えました。新規案件の立ち上げが相次いだことによるものです。しかし、良品条件が確立しないまま量産に移行したので、品質面での問題が続出。市場クレームや失敗に伴う「負のコスト」が心ならずも増えてしまい、債務超過の危機に陥りました。2003年ごろのことです。

そこで、準備期間を経て2005年からTQM活動をはじめました。この時に初代社長が「品質は会社の生命線」というスローガンを掲げました。背景には、新機種立ち上げの際に、品質確保ができず利益の圧迫を余儀なくされたという経営上の苦い経験と教訓があります。率直にいって、品質不良はすべて当社が悪いのではなく、金型設計や工法設計に関わる親会社にも、責任の一端があるのではないかという思いもありました。

――親会社を巻き込むということですね。

上にものを言うには、当社が品質を上げる必要があるからです。そうでないと「つくり方が悪いからだ」と一蹴されてしまいます。自分たちに品質の裏づけがなければ、たとえば「不良品が出るのは、金型のここが悪いから」とは言えません。そのためにも、親会社を巻き込まねばならなかったのです。そこで、まず、自分たちで実績をつくることに努めました。幸い当社にはサンデンの「S」を頭に付けたSTQMというグループの行動理念があるので、この大会で認められることに目標を定めました。

取組みを進めていく上での要点は、方針展開と小集団活動にこだわることです。考え方としては、5年先を見据えた中期経営計画を年度の実行計画に落とし込みます。それをより確実に早く実現するためにTQMを導入し、職位ごとに挑戦目標とそれを達成するための方策を掲げます。そして、業務プロセスの質の向上と体質改善をねらい、その重点目標を達成する活動としてTQMを体系化し、小集団活動に力を入れました。

――上にものが言えるまでに何年かかりましたか。

ずっと5年です。当面の目標は、STQMの大会で実績を残すこと。そのためには、QC活動で個社ブロックを勝ち抜かなければなりません。当社の従業員はともかく真面目なので、ひたすら愚直に取組みました。

その結果、導入してから5年後の2010年に当社のQCチームはグループ1,000サークルのトップになりました。少なくとも、QC活動では親会社をしのいだわけです。

ちなみに、グループ全社、全サークルを対象に行われるSTQM大会では、世界一を1回、日本一を4回受賞しています。

――活動を進める中で心がけたことは。

毎月、全サークル、全部会で行っているトップ診断は、歴代社長からの引継ぎです。現場での発表に対してコメントしたり、アドバイスしたりしてPDCAを回します。この際に大切なのは、指導することよりも、何を求めているかが分かることだと思います。私自身が、課題をつかむためのツールとしても機能しています。

ダイカスト部品がむずかしいのは、中の様子が見えないことです。たとえば、ある部品の各部を留めるねじに緩みがあれば、ねじを締め直せば済みます。不具合が外から見えるからです。しかし、ダイカストは不良につながる内部の

2015年07月-09月（No.14）
2015年04月-06月（No.13）
2015年01月-03月（No.12）
2014年10月-12月（No.11）
2014年07月-09月（No.10）
2014年04月-06月（No.9）
2014年01月-03月（No.8）
2013年10月-12月（No.7）
2013年07月-09月（No.6）
2013年04月-06月（No.5）
2013年01月-03月（No.4）
2012年10月-12月（No.3）
2012年07月-09月（No.2）
2012年04月-06月（No.1）

[バックナンバー >](#)



編集部だより
Editorial department



読者の声
voice

[▲TOP](#)

2

要因分析を究めて半減させた再溶解率

——社員の意識づくりで工夫されたことは。

2つあります。第1に、トップと現場のコミュニケーションを良好に保つこと。両者だけでなく、その中をつなぐ役目を果たした職制も、うまく機能したのではないかと思います。コミュニケーションを円滑に進められた要因は、現場が「やらされている」という気持ちをもっていなかつたからでしょう。大切なのは、成功体験をさせることです。たとえ失敗しても、励まして再挑戦させる。そういうことを常に心がけてきました。当社には、投げ出さないでしっかりとやり抜く若い人が多いので、よい結果が導けたのではないかと思います。

第2に、ビジョンを明確に示したことです。それが現場のやる気を引き出したのではないでしょうか。その1例が「グローバルのマザー工場になろう」という目標です。親会社が展開する米国、フランス、ポーランド、中国、タイの海外生産工場にとって、親代わりの面倒をみようということです。そういう考え方を強力に推し進めたのが、先代の大矢正規社長でした。海外経験が長かっただけに、ことあるごとに唱えた「うちのフィールドは、群馬じゃなくて世界だ」というスタンスが知らず知らずのうちに、現場に浸透していった面があると思います。

——活動の成果はどのように表されていますか。

結果、品質が悪い時は、プロセスのどこが悪いのかの原因究明にTQM手法を使っています。当社の強みは原理原則を問う4M分析の徹底化です。たとえば、想定外の巣が発生したとします。そうした場合の原因究明手法が身についている。だから、真の原因をいち早く把握できる体质が備わっていると思います。実際、外部からも「分析力がついてきた」と評価されることがあります。ただし、それがあたり前にできるまでには、随分時間がかかりました。

——要因分析に目を向けられるようになった。

なんらかの問題が起きた時、どういうことがポイントで、それに対して何をすべきかということに、目を向けるようになりました。たとえば、不良品を溶かして原料に戻す頻度を示す「再溶解率」という言葉があります。歩留まりという点では、当然、低いほうが望ましいわけです。では、それを下げるためには何をすべきか。

よく「火を消すのではなく、火を出さないようにすべきだ」といいます。それと同じで、使い物にならないような不良品をいかにつくらないかという予防に力を入れています。同じ過ちを2度と繰り返さないための手順の標準化の徹底です。最近は現場の立ち上げロスの低下に留意しています。そうすると面白いことに、他の不良も減る傾向にあります。どのような種類であれ、不良を出さないようにする行動や手順は他の不良の予防策になるということです。

その結果、再溶解率は12パーセントから6パーセントに半減しました。業界平均が10パーセントとされていますから、及第点だと思います。良品ができればそれで終わりですが、不良品が出れば倍の工数とコストがかかります。アルミは溶かせば何度も使えるので、プロセス中の不良はあまりクローズアップされません。ですから、たとえ数パーセントの改善であっても、その意味するところは大きいのです。

1 2

▶ [掲載情報をメールでお知らせします。](#)

HOME	クオリティマネジメントとは?	バックナンバー	購読方法について	よくあるご質問	お問い合わせ
----------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------------

[HOME](#) > 2013年10月-12月 (No.7) > 連載 > 日本品質奨励賞への道 (サンワアルテック) Part1

スペシャルインタビュー	特集	連載	コラム・エッセイ	特別企画
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------------	----------------------

連載 日本品質奨励賞への道

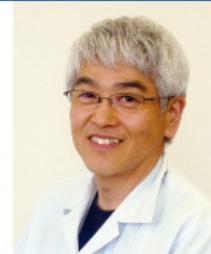
この連載では、日本品質奨励賞受賞組織にフォーカスし、代表者へのインタビューと、取組みの内容をご紹介します。

第7回 サンワ アルテック
2012年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞

Part1
インタビュー

世界に通用する一流ダイカスト会社めざす グループ会社におけるTQMの手本に

サンワ アルテック株 代表取締役社長
竹内 康二 氏



かつて、カーエアコンは標準装備でなく、ディーラーやカーショップなどで後付けするのがあたり前だった。そんな時代に、サプライヤーとして取付け対応車種率99パーセントを誇っていたとされるのが、サンデン(株)。新車発売から1ヶ月後に専用エアコンを市場に送り出す離れ業は、今でも語り草になっている。そんな同社の八斗島事業所のアルミ鋳造部門が分離、独立して1999年に発足したのがサンワ アルテック(株)である。コンプレッサー用アルミ鋳造部品の生産を通じて確立した、精密真空鋳造技術と全自動効率化生産ラインには同業他社も一目置く。グループ会社としては後発であるにもかかわらず、2005年に導入したTQM活動は、2010年にグループ内の最優秀賞を獲得。その成果は「2012年度 日本品質奨励賞 TQM奨励賞」に実を結んでいる。

(聞き手:伊藤公一)

3 受賞でなく、良品の提供がゴール

——活動の成功要因はどのようなことだと思いますか。

すでに触れたように、本体を巻き込んでの取組みにしようという意識を歴代のトップが持ち続けたことだと思います。上に対して率直にものを言うのもトップの仕事です。そういう態度が現場スタッフの「やる気スイッチ」を入れるきっかけになったのではと思います。

だから、上がってくる提案に対しては基本的に、なんでもやらせました。社員に対する意識づくりのところで述べたように、成功体験をして欲しいからです。頭で考えるだけでなく、実際に行動に移して、その考えを具体的な成果につなげて欲しい。コストのことを考えすぎると何も進まないので、少々のことには目をつぶりました。

たとえば、鋳造工法の1つに部分スクイズという方法があります。ところが、この工法を使うと、表面がめくれる不具合が起きる。それを修正するためには3人の専従者が必要でした。そこで、生産技術や製造や設備技術の面々が寄っ

- 連載
- 2016年07月-09月 (No.18)
▶ [失敗事例から学ぶ:はじめに \(東京大学大学院 濱口哲也\)](#)
- 2016年04月-06月 (No.17)
▶ [日本品質奨励賞への道 \(マルヤスエンジニアリング\) Part2](#)
- 2016年04月-06月 (No.17)
▶ [日本品質奨励賞への道 \(マルヤスエンジニアリング\) Part1](#)
- 2016年01月-03月 (No.16)
▶ [TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 \(第4回\) 福丸氏](#)
- 2015年10月-12月 (No.15)
▶ [TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 \(第3回\)](#)
- 2015年07月-09月 (No.14)
▶ [TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 \(第2回\)](#)
- 2015年04月-06月 (No.13)
▶ [TQMとISO 9001改訂のマネジメントシステム要素間の関係 \(第1回\)](#)
- 2015年04月-06月 (No.13)
▶ [日本品質奨励賞への道 \(オージ一技研\) Part2](#)
- 2015年04月-06月 (No.13)
▶ [日本品質奨励賞への道 \(オージ一技研\) Part1](#)
- ▽ 全てを表示

- 年度別 INDEX
- 2017年01月-03月 (No.20) >
- 2016年10月-12月 (No.19) >
- 2016年07月-09月 (No.18) >
- ▲ TOP
2016年04月-06月 (No.17) >
- 2016年01月-03月 (No.16) >
- 2015年10月-12月 (No.15) >

てたかって考えて、決してめくれないような方法を導きました。おかげで、10年の更新時のめくれはゼロ。もちろん、不具合の修正のためだけに置いていた3人は不要になり、適正な人員配置を進めることができました。

——日本品質奨励賞への挑戦には、どのような期待をもって臨みましたか。

デミング賞レベルの仕事をしたいという強い思いです。中期経営ビジョンに掲げているように「世界トップクラスのダイカストメーカーになる」ことを目指しているからです。そのためにはまず、国内トップレベルの仕事のやり方を学び、身につけねばなりません。奨励賞への挑戦は、その前段階としての位置づけです。親会社が1998年にデミング賞実施賞、2002年に日本品質管理賞（現在のデミング大賞）を受賞していることも刺激になりました。

また、われわれの取組んできたTQM活動を外部に評価していただく中で、浮き彫りになるご意見やご指摘を次の改善に有効に生かしたいという思いもありました。

——受審に向けた活動を進める中で、組織内に変化はありましたか。

変化というより、職制にとってよかったのは、受審のための資料をまとめていく作業を通して、これまでの改善活動をつぶさに振り返り、整理する機会ができたことだと思います。

一般社員に対しては、受審に向けての意識をもってもらうためにキックオフ大会を行い、そのねらいや目的を周知しました。とくに訴えたのは「賞を取るのがゴールではなく、最終的によい製品を提供するための仕組みづくりがゴールである」ということです。

受審という新たなステージの到来は、これまで行ってきたことを振り返る機会でもあります。さまざまな「答合わせ」を通じてえられる思いがけぬ気づきもあるでしょう。ほどよい緊張感とともにこれまで以上の一体感が生まれたのではないかと思います。

——受賞による手ごたえはありましたか。

対外的には、サンデングループとしてのモチベーションを高める効果があったのは間違いないでしょう。受賞式に、わざわざ、親会社の社長が足を運んでくれたほどです。17個会社のどこが選ばれてもグループのモチベーションは上がるはず。その役がたまたま当社に回ってきただけです。

社内的には、デミング賞に向けての道筋がよりクリアに見えてきたことで、社員の自信を深める効果があったと思います。受審に向けた変化でもお話したように、今回の賞は取るのが目的ではなく、挑むことでした。原理原則とか4M分析などを通じて、これまでの仕事をよりロジカルに進められるようになったのは大きな成果でしょう。その意味で、外部の方々に仕事のレベルを客観的にみていただけたことはよかったです。

4 上げるより、ないほうがよい改定率

——刺激を受けて、後につづく兄弟会社もあるのでは。

実際、何社かが見学に来てくれています。参考になるところがあれば、大いに役立ててもらいたいと思います。そういう点で、他社の励みになればいいですね。

ただし、マラソンランナーと同じで、2番手以下はトップに迫るチャンスをうかがえるけれども、トップに立つと落ちないようにするためのプレッシャーとも戦わねばなりません。ですから、社員にはステージが変わったという意識をしっかりもってほしいと思っています。

——御社の社風を一言で表すと「真面目」という評判がもっぱらです。

真面目の後に「過ぎる」がつくかも。無論、決して悪いことではありません。ただ、見方を変えれば、ああそだなど気づかされることもあります。たとえば、鋳造工程の改定率を上げるのはPDCAがうまく機能しているからと言えます。しかし、よく考えたら本来改定はなくてもいい。その状態がベストなのです。つまり、不良品を出ないようにすることが肝心。「火は消すよりも出さないことが大切」という例と同じですね。

不良品が発生する根源は何か。仕組みかプロセスか。初期設定のしかたが悪かったのか、途中で悪さをする原因が紛れ込んだのか。そういう未然防止のほうに軸足を置くべきではないかと思います。

——今後の課題はなんですか。

2015年07月-09月 (No.14)
2015年04月-06月 (No.13)
2015年01月-03月 (No.12)
2014年10月-12月 (No.11)
2014年07月-09月 (No.10)
2014年04月-06月 (No.9)
2014年01月-03月 (No.8)
2013年10月-12月 (No.7)
2013年07月-09月 (No.6)
2013年04月-06月 (No.5)
2013年01月-03月 (No.4)
2012年10月-12月 (No.3)
2012年07月-09月 (No.2)
2012年04月-06月 (No.1)

[バックナンバー >](#)



※画像クリックで拡大できます。

サンワ アルテック(株) 本社

[▲TOP](#)

これまで欠けていたと思われる、お客様の視点をしっかりとつめることです。創業の経緯でもお分かりのように、当社にとっての顧客イコール親会社です。親会社からみれば国内唯一のダイカスト部品製造会社です。そのような関係は往々にして受身の体質を招きます。そこで、これからは親会社に甘えないようなビジネスのしかたが問われるのではないか。その中には、今の技術を使った外販という選択肢もあります。

その上で、自立化によるグローバルコスト競争力を強めたり、新工法の確立による新たな付加価値の創出に取組んだりしたいと考えています。懸案のグローバルダイカストマザーワーク化に向けては、鋳造技術の先行開発や海外工場の支援に挑みたい。

——親会社に甘えないビジネスを推し進める覚悟に「個会社」としての誇りがうかがえます。

数値目標として、2016年に外販比率を30パーセントにする計画です。その実現のために当社の強みであるケタ違いの鋳造品質や新工法開発、金型技術などにさらに磨きをかけていく考えです。その裏づけとなる品質の確保でも、今回の受賞で満足するのではなく、さらに上をねらうための努力を重ねていきたいですね。

——デミング賞に向けた力強い足取りを感じます。今日はありがとうございました。

(聞き手：伊藤公一)

サンワ アルテック株式会社

事業内容	カーエアコン用のコンプレッサーのアルミ鋳造部品の製造・販売
本社所在地	群馬県伊勢崎市長浜町224-1
設立	1999年4月1日（サンデン個会社として創立）
ホームページ	http://www.sanwa-altech.co.jp/

受賞組織

組織名	サンワ アルテック株式会社
主要事業	カーエアコン用コンプレッサーのアルミダイカスト鋳造部品の製造、販売。
従業員数	80名（2013年3月末日現在）