＜採択事業者インタビュー＞

社員が幸せに働ける会社づくりと先行投資で、地域に根差した成長を実現する

株式会社サワ
代表取締役　山口 能史
執行役員　山崎 裕介

はじめに

1942 年創業の株式会社サワは、山梨県上野原市に本社を構え、宮城県東松島市にも拠点を展開する金属切削加工メーカーである。東京エレクトロン株式会社をはじめとする取引先向けに、半導体製造装置部品を中心とした精密加工を手がけ、顧客の要望に応じたオーダーメイドのものづくりで成長を続けてきた。

同社の強みは、精密加工技術や積極的な設備投資姿勢だけにとどまらない。日勤のみ、土日休みという働きやすい職場環境の整備をはじめ、地元人材の積極採用、未経験者の育成、多様な人材の活躍支援等、「社員が幸せに働ける会社」であることを大切にした経営を実践している。

こうした考え方のもと、同社は宮城県進出後、顧客の近くで高付加価値の製品を供給できる体制づくりを進め、地域に根差しながら着実に事業を拡大してきた。津波補助金を活用した工場整備もその歩みを後押しし、設備増強、売上拡大、地域雇用の創出へとつながっている。

今回は、宮城県進出の経緯や経営に込めた思い、補助事業活用の背景と成果、そして今後の展望について、代表取締役の山口氏、執行役員・営業資材部部長の山崎氏にお話を伺った。

会社概要と宮城県進出の経緯

―会社の概要や事業内容について教えてください。

（山口）弊社は主に半導体製造装置部品の加工を行っている会社です。金属切削加工、つまり金属を削って部品加工を行っています。主な得意先は東京エレクトロン株式会社等で、取引先の要望に合わせてオーダーメイドで部品を製造しています。



左：山口代表取締役　右：山崎執行役員

―山梨県で創業され、その後宮城県にも進出されています。進出の経緯を教えてください。

（山口）2010 年に東京エレクトロン株式会社から、半導体事業を山梨県韮崎市から宮城県大和町へ移設・拡張するというお話がありました。弊社はそれに伴い、部品加工メーカーとして第 1 号で宮城県に進出しました。

私は 3 代目の社長ですが、当時はまだ社長ではなく役員のような立場でした。その頃の会社は、手のひらサイズの簡単な部品しか製造できず、お客さまからの評価も決して高くなかったと思います。

そこで私は、この宮城という新しい土地で、一から会社をつくり直し、お客さまの近くで付加価値のある製品を供給できる会社にしたいと考えました。お客さまの近くで製品を供給できれば、もっと評価も高まり、会社の業績も伸びるのではないかと思ったのです。

―現在、山梨工場と宮城工場では作っているものに違いはあるのでしょうか。

（山口）作っているものは違います。同様の切削部品を類似の設備で作っていますが、同じものは作っていません。山梨工場では東京エレクトロン山梨さま向け、宮城工場では東京エレクトロン宮城さま向けの仕事をいただいています。



宮城県進出の経緯について説明する山口代表取締役

―御社は地域貢献にも力を入れられています。どのような思いで取り組まれているのでしょうか。

（山口）本社が山梨県にあるので、山梨県でも地域貢献活動を行っています。地元の 3on3 バスケットボールチームを支援したり、近隣高校のサッカー部のスポンサーをしたりしています。

一方、宮城県では「山梨県が本社だから」という考えではなく、宮城県に進出した以上、こちらの地域に貢献できる会社になりたいという思いで活動してきました。雇用も地元の方を中心に行っており、地域に根差した会社でありたいと考えています。

ご縁があってコバルトーレ女川（宮城県女川町をホームタウンに活動する社会人サッカーチーム）のスポンサーも務めています。昨年までは選手を 9 名雇用しており、現在も選手登録されている方が 4 名在籍しています。ユニフォームスポンサーだけでなく、就業支援パートナーとしても協力しています。



工場内に飾られているコバルトーレ女川の幟

―ウェブサイトでは SDGs に関する取り組みも紹介されていましたが、その点についてはいかがですか。

（山口）初めから SDGs を強く意識して始めたわけではありません。基本的には、「弊社の力で何ができるのか」「どこまでできるのか」という視点で取り組んできました。社員が輝ける事業所をつくるために必要なことを考えて実践してきた結果、それが SDGs や地域貢献の取り組みとして整理されたという感覚です。

社員が幸せに働ける会社をめざして

―御社が特に力を入れている取り組みや、経営の考え方について教えてください。

（山口）製造業では、生産性を上げるために 24 時間設備を止めずに稼働するのが一般的です。夜勤や交代勤務で工作機械を止めない会社が多いのですが、弊社はそのかたちを取っていません。

日勤のみで生産し、夜は設備を止めて帰ります。土日も休みです。残業についても、社員本人の意向を尊重しています。

転勤や部署異動についても、会社側から一方的に指示することはありません。本人が希望すれば相談のうえで異動することはありますし、会社として成長のために提案することはありますが、強制ではありません。社員が安心して、自分の好きな仕事に集中できる環境を作りたいと考えています。

―その考え方の背景には、どのような思いがあるのでしょうか。

（山口）私自身がこの会社の社員だったら、「この会社にいたい」と思えるかどうか、その視点で考えています。自分が社員だったら、こういうことをしてくれたらうれしい、こういう対応をしてくれたらやりがいがある、と思えることを取り入れています。

福利厚生や雇用の仕組みも、その考え方に基づいています。非常にこだわりを持って取り組んでいる部分です。



会社の取り組みについて説明する山口代表取締役、山崎執行役員

―雇用形態についても特徴があるそうですね。

（山崎）社員は基本的に全員正社員です。

（山口）パートやアルバイト、契約社員は基本的に雇っていません。どうしてもパートがよいという方がいれば別ですが、こちらからすすめることはありません。退職金や賞与等、正社員の方が社員にとってメリットが大きいからです。

勤務時間を短くしたい場合は、その方に合った契約にしていますが、基本的には全員正社員です。定年は一応 60 歳ですが、希望すればその後も継続して働いていただいています。70 歳を超えて働いている方もいます。引退の時期は、自分で決めていただいています。

―まさに「社員のための会社」という印象です。

（山口）そうですね。自分の会社というより、社員のための会社という感覚です。社員が働きたいと思える環境を、社長として作っているという意識です。

多様な人材が活躍できる環境づくり

―国籍に関わらない採用や女性活躍についても取り組まれているそうですね。

（山口）今は人手不足で外国人材を活用する会社も多いですが、弊社はもともとそこまで困っていたわけではありません。募集を出せば応募がある状況でした。

ただ、コロナ禍の時に、内定取り消しになった外国人留学生が多くいるという話を聞き、関係機関から相談を受けて留学生を一人採用しました。その後、その方のお兄さんも厳しい労働環境に置かれているということで、「兄も雇ってほしい」と相談があり、受け入れました。今は兄弟で働いています。

外国人であっても区別することは全くなく、日本人と変わらない雇用条件で働いていただいています。

―未経験者の育成については、どのように取り組まれていますか。

（山口）製造業なので本来は経験者や専門知識のある方がありがたい面もありますが、そこにはこだわっていません。ものづくりを経験したことがない方でも、一から教えて成長していただき、活躍できる人材を育てたいと思っています。

また、未経験の社員に活躍いただけた場合には、その方を教えた側の社員の評価にもつながるようにしています。一般的には、専門知識を教えてしまうと自分の人材価値が下がると考えて、あまり教えたがらないケースもありますが、弊社では後進に教えてくださったこと自体をきちんと評価します。だから安心して教えてほしいと伝えています。

―設備や道具の選定にも、現場の声を反映されているそうですね。

（山口）はい。工作機械や道具についても、会社側が一方的に決めるのではなく、社員が使いたいものをできるだけ尊重しています。私も海外の展示会等で最新設備を見て提案はしますが、最終的には社員と話し合って決めています。

昨年導入した 3 台の設備のうち、1 台は私が選びましたが、残り 2 台は社員の希望を通しました。自分で選んだ設備や道具で仕事をする方が、やりがいにつながると思うからです。



補助事業で導入した設備について説明する山口代表取締役

―そうした仕組みが離職率の低さにもつながっているのでしょうか。

（山口）そう思います。従来型の、経営陣がすべて決める会社ではライバルに勝てないと考えています。他社ができないことをやらなければ、圧倒的には勝てません。

やりたいことができる、夜勤がない、土日も休み、残業も本人の意向を尊重、必要に応じて休日出勤分も給与か代休か選べる。そうした仕組みが、人を集めることにも、辞めないことにもつながっていると思います。

補助事業活用のきっかけと工場拡張の歩み

―ここからは補助事業について伺います。補助事業を知ったきっかけを教えてください。

（山口）補助事業を知ったきっかけは、東松島市からの情報提供です。弊社は 2010 年に宮城県進出を決め、最初は別の工業団地でスタートしました。当時は会社の業績もあまり良くなく、資金もなかったため、空き工場を賃借し、初期投資を抑えて進出しました。2016 年に私が社長になり、これまで作れなかった付加価値のある部品を作りたいと考えて、大型設備を導入し、第 2 工場を建設しました。その後、仕事が順調に増え、お客さまから多くの注文をいただけるようになりました。

第 3 工場を建てる必要が出てきたタイミングで、仮設住宅が撤去され、工業団地内の土地が活用できるようになりました。そこで東松島市と交渉を進めていたところ、補助金制度を紹介していただき、それを活用して第 3 工場を建設したのが始まりです。

―8 次･10 次公募で採択され、第 5 工場も建設されています。その経緯を教えてください。

（山口）第 3 工場、第 4 工場と拡張していく中で、半導体業界は今後ますます成長すると見込まれていました。また、それまで積み上げてきた技術が評価され、お客さまから「今後ももっと仕事を発注していく」というお話をいただいていました。

そのため、第 5 工場も早急に準備しようと考え、計画を進めました。内容としては、基本的には東京エレクトロンさま向けの半導体製造装置部品の加工です。


補助事業を活用して新設された宮城第 5 工場

補助事業を進める中での苦労と工夫

―過去 3 回補助事業を実施される中で、大変だったことはありますか。

（山崎）非常にタイトなスケジュールで進めなければならなかったので、途中で変更点が出たときの対応は大変でした。また、お客さまのニーズや半導体業界の状況もどんどん変わっていくため、そのスピード感についていくのも大変でした。

―その困難をどのように乗り越えられたのでしょうか。

（山崎）毎週のように打ち合わせをしていました。定例会のような形で、「どうしたらスケジュールを短縮できるか」を継続的に話し合っていました。

―補助事業を進めるうえでの工夫についても教えてください。

（山口）弊社の場合、本業が非常に忙しい時期にはあまり建設を進めず、本業が少し落ち着いている時期に、しっかり時間を取って打ち合わせを詰め、補助事業を進めるようにしています。繁忙期に本業と補助事業を同時に進めるのは難しいからです。

落ち着いている時期にしっかり準備して、次に需要が上がってきたときにすぐ対応できるようにする。第 3、第 4、第 5 工場ともその考え方で進めてきましたし、うまくいったと思っています。

ただ、金融機関にはなかなか理解されにくい考え方でもありました。今売上が落ち込んでいる時期に投資して大丈夫なのか、と言われ、交渉を重ねて融資を受けたこともあります。それでも確実に結果を出してきました。この工場も一昨年完成し、昨年は過去最高の売上を達成しています。

（山崎）正直、この工場や設備がなかったら過去最高の売上は達成できなかったと思います。



補助事業の対応について振り返る山崎執行役員

補助金活用による変化とメリット

―補助金を活用したことによるメリットや変化を教えてください。

（山口）補助金で経費総額の半分を補助していただけるのは、本当に大きいです。過去 3 回にわたり採択いただいたことで、投資に活用できました。補助率が 1/2 であるため、結果的に半分の自己資金で設備投資ができるので、生産が軌道に乗れば次の投資にもつながりやすくなります。

第 5 工場の次に第 6 工場という計画もありますが、補助金をいただいたおかげで次の一歩を踏み出しやすくなっています。この業界は成長が早いため、前に進める会社でなければ生き残れないと思っています。補助金のおかげで、今後も前に進んでいける実感があります。

―補助金をうまく活用するためのポイント、成功の秘訣のようなものはありますか。

（山口）最終的には、お客さまから仕事をいただけなければ何も達成できません。ですから、まずはお客さまから仕事をいただくことが大前提です。そのために、弊社としてはこの業界に前向きに先行投資し、納期や価格でご迷惑をおかけしないものづくりをしていく姿勢を示してきました。

また、弊社は「得意なものだけで勝負する」という考え方はしていません。お客様が必要としている部品、今まさに困っている部品に対応できる工場でありたいと考えています。そのため、小さい部品から大きい部品まで対応できるよう、設備のラインアップを広く揃えてきました。

補助金があったことで、そうした不得意分野へのチャレンジもできました。今振り返ると、それが成功につながったポイントだったと思います。

―実際の売上面での成果はいかがでしょうか。

（山崎）8 次、10 次、12 次と補助事業を実施した後、売上は大きく伸びています。補助事業によって新しいものを取り込み、さらに量産するというサイクルがうまく回っています。

コロナ禍で半導体業界の調整局面があり、一時的に落ち込んだ時期もありましたが、そこで投資を緩めずに進めた結果、昨年は 40 億円を超える売上になりました。確実に結果は残せたと思っています。

（山口）落ち込んだ時期でも、お客様から研究開発案件につながる部品のご依頼を数多くいただいていました。これは、弊社の技術力やものづくりに対する意気込みを評価していただいていた結果ではないかと感じています。

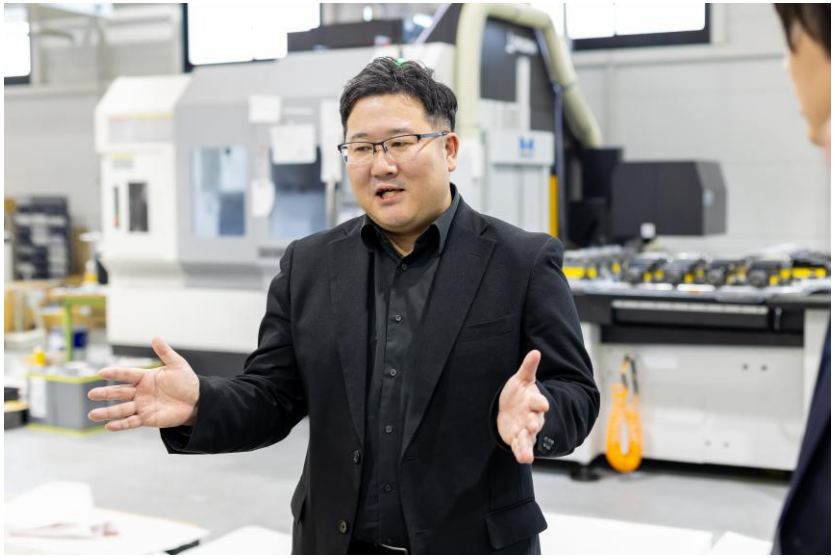
また、補助事業の支援がなければ、ここまで事業を拡張することは難しく、受注できる仕事も限定的なものにとどまっていたと思います。

地域雇用への貢献

―補助事業の成果は、地域雇用の面でも大きいですね。

（山口）先ほど申し上げた通り、地元の方に働いてもらいたいという思いで会社をつくっています。他から人を連れてきたわけではなく、地元の方に支えられて事業を展開してきました。ですから、地域貢献や雇用創出という点でも、自分たちの思いと一致していると感じています。

（山崎）第 5 工場を立ち上げた際には、50 名ほどの地元の方に工場見学に来ていただきました。当社と別の会社の 2 社合同で、市民向けの企業説明会も実施しました。



事業の内容について語る山崎執行役員

若い人材が集まる理由と採用の考え方

―御社は若い人材が多く、社風も非常に自由だと感じます。

（山口）工場見学に来られる自治体の方やお客さまには、企業理念の張り紙やスローガンがあった方が分かりやすいかもしれません。しかし、それよりも実際に働いている社員が気持ちよく働けることの方が大切だと思っています。

最初は張り紙をしたこともありましたが、余計な掲示で社員が気分よく働けなくなるのは本意ではないので、やめました。その代わり、社員の気分が上がるもの、たとえばスポンサーをしている選手のポスター等を貼っています。

工場も、ある程度おしゃれである方が良いと考えています。

（山崎）平均年齢は 31 歳で、非常に若い人が多い会社です。

―髪型や服装もかなり自由だそうですね。

（山口）はい。製造業だと、髪を染めてはいけない、ヒゲは禁止といった厳しいルールの会社も多いですが、弊社では安全面に問題がない範囲で自由にしています。女性社員もおしゃれを楽しんでいますし、それが働きやすさにもつながっていると思います。

―採用の仕組みにも特徴があると伺いました。

（山口）面接は全員、私が行っています。一次面接、二次面接、適性検査といった形式はありません。入社前に工場見学をしてもらい、「ここなら働きやすそうだ」と感じてもらえたら、そのまま面接して採用することが多いです。工場見学に来られた方は、ほとんど入社されています。

時間もかかりませんし、相手を待たせることもありません。入社日も本人の希望に合わせています。

―社長ご自身が全員と面接される理由は何でしょうか。

（山口）私は「面接をする」というより、自分の思いを直接伝えたいのです。うちの会社はこういう会社で、夜勤がないのはこういう理由で、こういう人間になってほしい、ということを直接伝えたい。そのために自分で面接をしています。

売上 100 億円をめざす上でも、お客さまの信用だけでなく、社員からの信用も必要です。社員にも経営者を信じてもらいたいという思いがあります。

今後の展望

―補助事業後の現状として、今後もさらに成長していく見通しでしょうか。

（山口）はい。直近では売上 41 億円で過去最高でしたが、目標は 100 億円です。数字だけ見ると高く感じるかもしれませんが、手が届かない目標ではないと思っています。やはり会社として目標があると、社員のやりがいも変わってきますので、「みんなで 100 億円をめざそう」と発信しています。

―今後、新たな工場建設の計画はありますか。

（山口）第 6 工場の候補エリアを特定し、検討を重ねています。今の敷地より 1.5 倍ほど広い場所で、関係各所と協議、調整を行っています。タイミングが合えば、また何らかの補助事業も活用しながら進めたいと考えています。

―補助事業以外で、新たにチャレンジしたいことはありますか。

（山口）現在、売上の多くは東京エレクトロンさま向けですが、昨年はセイコーエプソンさまとの直接取引も始まり、新しいお客さまが増えました。また、山梨工場では水素ステーション関連の研究開発部品も試作しており、将来的に量産化される可能性があります。そうなれば、山梨県か宮城県で量産体制を整える必要が出てきます。まずは工場を拡張して余力をつくり、そのうえで新しい仕事を取り込んでいきたいと考えています。

これから補助金活用を考える企業へのメッセージ

―最後に、今後補助金の活用を考えている企業へメッセージをお願いします。

（山崎）それが未来の自社の成長につながるのであれば、ぜひ活用した方がよいと思います。

ただし、補助金を使ったけれどうまくいかなかった会社も実際にありますので、見通しやシミュレーションはしっかり行った方がよいと思います。

（山口）弊社の場合は、もともと補助金がなくても自力で工場を建てるという計画がありました。そこに市から補助金制度を紹介いただき、それなら活用しようという流れでした。つまり、「補助金制度があるから拡張する」のではなく、「拡張する方針が元々あり、そこに補助金を活用した」ということです。補助金があるから工場を建てよう、地方進出しよう、という考え方だと危うい面もあると思います。自社がどう成長していきたいのか、そのビジョンをしっかり持つことが重要だと思います。



補助事業にて導入した設備の前での写真
左：山崎執行役員　右：山口代表取締役

（インタビュー実施日：2026 年 3 月 10 日）
筆者 政策補助金共創実装チーム 秋山 勇太郎