

もう価格で

闘わなさい

人を大切にする経営学会会長

坂本光司

&千葉商科大学大学院2020年度

中小企業人本経営(EMBA)プログラム生一同

非価格競争力

収益のUP

生産性の向上

非価格経営を
実現した

残業時間の減少

24社の取り組み

顧客満足
高品質な商品やサービス

社員の収入UP
社員満足

社員満足

「より安く!」は
誰も幸せにしない

他社より安くしなければ売れない。だから原価を絞り、給与を上げず、社長も社員も長時間働いて、そこそこの商品やサービスをお客様に提供する——こんな状態から抜け出す経営は

御社でもできます!

著者累計

100万部
突破!

あさ出版

突出した技術レベルと適正規模志向で 非価格経営を貫く

株式会社清川メッキ工業

(メッキ加工／福井県福井市)

決して「できない」とは言わず、さまざまな難題にチャレンジし続ける清川メッキ工業。他社にはまず真似できない技術レベルをもつ課題解決型のメッキ業者である。営業部隊をもたず、売上目標を前面に出さない、そして急成長も指向しない身の丈経営で、非価格競争化を進めている。



清川メッキ工業の本社玄関

◆営業部隊のいない会社

福井県福井市にある清川メッキ工業は、1963年に設立された業歴57年、従業員300名の会社です。

その特徴は何といっても、売上はあくまで結果だという経営姿勢です。売ることを目的とした営業部隊をもたず、売上を目標とした行動は要求されません。売ることを第一にしてしまえば他社との仕事の奪い合いになり、他社に迷惑をかけながら闘う、苦しい価格競争に巻き込まれてしまいます。創業者の現会長の時代から、こうしたことをよしとはしてきませんでした。

かつてのバブルの時代には、特にこちらから働きかけていないのに、どんどん案件が舞い込みました。同社の技術水準は高く、そのおかげで営業部隊をもたなくても十分やっつけける体制となっていたのです。

バブル後は受注が低迷しましたが、決してその経営姿勢を崩すことなく、価格による受注活動には走りませんでした。代わりに注力したのは、次の展開に向けての技術蓄積です。

そうした中、たまたま出展した展示会でたくさんの方の相談が寄せられます。それらに比べる形で、数多くの新たな受注を獲得することができました。さらに海外での展示会や講演会、HPその他のチャンネルを充実させながら、いただいたいろいろな課題を解決してい

く中で、有望な案件をものにする現在のスタイルが完成したのです。

今では年間に相談1000件、そのうち有料試作に至るもの600件、そして量産案件となるもの40件、量産が5年継続するもの3件となっています。

清川メッキ工業は、売上でなく相談件数、試作件数、量産へ移行する件数を目標としています。不良率などの品質や生産性向上の目標も加え、これらの目標に向けて努力することが、結果として売上が上がり、利益が確保される仕組みになっています。

ただ、相談件数が多くなりすぎると健全な経営ができなくなるため、件数の上限もコントロールしています。このように、相談から量産に至る流れをきちんとつくっていることが、非

価格競争を実現する課題解決型の経営を可能にしているのです。

また、同社はゆるやかな成長をめざし、急拡大を望まないことも特徴です。急拡大による社内の混乱や品質問題を避けたいという思いからです。

急な拡大は避けているので、会社組織は必要以上に大きくなっていません。だから、景気変動による受注減の際、雇用を守るための価格競争に巻き込まれる、ということもなく今日に至っています。海外進出も、「地元に貢献する」という創業者（現会長）の意向もあって行わず、現在工場は福井市のみです。このように、拡大志向でない身の丈に合った経営が非価格競争を実現するための強みとなっています。

◆突出した技術レベルを維持

清川メッキ工業は「できないと言わない、まずやってみる」の企業文化で、これまでお客様から寄せられる難題に挑んできました。その結果、他社ではなかなか真似できない技術レベルに至っています。電子部品や半導体部品、近年では医療用部品からエネルギー産業関連素材に至るまで、数多くの案件をものにしてきました。

ナノメッキと呼ばれる超微薄膜のメッキ技術は特筆すべきものであり、特に小さくてむずかしいものに注力することを可能としました。小さい商品を扱うことで、輸送の面か

らも、福井から全国相手に取引がしやすい状態を実現しています。

仕事で関係する人の大半は課題に悩む技術者で、同社の提供するメッキ技術の真の価値を理解した上でお付き合いしていただけるのも強みです。そうした人々に、さらに機能を拡張したメッキを提案して、お互いにメリットのある取引を表現しています。

これまでの経験から蓄積された豊富なデータベースも大切な財産となっています。相談を通じてやってきた案件は、たとえものにならなくても、解決をめざす過程で技術的な知見として蓄えられ、次のチャンスを持つことになります。

これまでも、全く関係のない案件で得られた経験が別の分野で役立つことが数多くありました。例として、水を通さず弾く撥水メッキの研究を通じて得られた技術や経験は、最初は家電に使われ、次に携帯に使われ、最後には医療器具に使われるようになりました。次から次へと用途が発見されて単産案件となっています。

また、「めつきクリニック」と呼ばれる、メッキの分析部門をもっていることも強みです。分析業務を通じてメッキ業界の現状と課題に関する知見を獲得でき、またお客様個別の技術課題もわかることから、次の提案につながるケースも数多く出てきています。分析用設備への投資も積極的に進めており、今では分析事業が営業活動の流れのひとつに位置づけられるまでになっています。

◆オンリーワンでなくナンバーワンに

同社のお客様は、技術の最先端をいく、移り変わりが激しい業界です。価格は必ず下がっていきまじ、代替可能な新技術の脅威、より価格の安い会社への転注の脅威も常にあります。ただ、最も大きな脅威は、お客様自身のメッキラインへの取込みです。

お客様や他社に追いつかれてしまうとその仕事はなくなってしまうので、同社は常に改善活動を行い、年間5000件もの改善提案をもとに地道なコスト改善、品質向上に努め、常に先を行くことをめざしています。

「お客様に選ばれるには、オンリーワンでなくナンバーワンでなければならない」と同社の清川専務は言います。

お客様は、常に比較検討しているので、お客様にとってどこよりも優秀であるナンバーワンであることが大切なのです。将来必ずやってくるライバルを前にしても、ナンバーワンであり続けることをめざし、改善活動を続けています。

社内の改善活動を支えるのは、もちろん社員です。

同社では、全員参加型経営のもと、会社の方針を働く人の行動目標に落とし込む流れを徹底してつくり上げているだけでなく、それぞれの人の人生計画、目標を会社の動きに重ねていく努力も常に続けています。

例えば既婚の女性社員のケースであれば、子どもの出産時期から会社に復帰するタイミングの家族計画まで周囲の皆さんと共有し、人生の過程を職場で理解し、応援するような仕組みをつくっているのです。これらの活動を通じて組織は強固なものとなり、徹底した改善活動の原動力となっています。

◆初期・成長期・成熟期のバランスをとる

「われわれは、下りのエスカレーターを昇っている状態です。下るスピード以上で昇っていかないと、どんどん下がっていくんです」と清川専務は言います。

移り変わりが激しい業界で、常に次の案件を発掘しものにしていかなければ、ビジネスとしての安定はあり得ません。そのためにも、常に新しい相談案件をこなしている状態をつくる必要があります。

特に、これまでに取引のなかった顧客からの相談案件には注意を払います。そこには、今までになかった発想や新しい用途・市場と出会う機会があるからです。だから新規のお客様からの相談には力を入れており、現在は全体の7〜8割にも上ります。

それらの相談案件の分析の結果から導き出されたテーマや、特に重要と判断されるテーマには、積極的なチャレンジを行っています。中には10年間かけて大型ラインを設けて試

作を繰り返した結果、会社を支える大きなビジネスになった仕事もあります。

同社にとって重要なのは、相談から試作・量産への流れをしつかり維持、コントロールすることです。初期段階のもの、成長段階のもの、成熟期のもの、それら各案件をバランスよくもち続けることにより、経営の安定につながります。その結果、価格競争のバイラルに陥らずにやっつけていける経営体質、非価格競争化がここに実現されています。

ちなみに、清川メッキ工業が設立した、植物工場を運営する株式会社キヨカワも大変品質管理技術を応用して、植物工場を運営しているのです。

法人設立にあたっては、特に競合せず長くやっつけていける分野として、ハーブを選びました。親会社のメッキ技術をベースにつくられるバジルを中心としたハーブは栄養価が高く、また露地ものと比べてはるかに日もちがします。人気の高付加価値品として取引されており、県内外の個人レストランを中心に販売されています。また、地元の食品加工業とコラボし、バジル塩やお菓子など幅広い商品を開発しており、今後が期待されます。

株式会社キヨカワでは、高齢者・障がい者雇用も推進しています。現在高齢者3名、障がい者2名を雇用しており、ここでの活動が刺激となって、親会社である清川メッキ工業の障がい者雇用がさらに進むなど、よい循環となっているのです。