

# JA共済

2  
2017

# KYOSAI

## 質の高い3Q訪問活動に向けて

～生保の契約内容確認活動と保険ショップの利用に関するアンケート調査結果から～





### 第64回

清川メッキ工業株式会社  
代表取締役社長

### 清川 肇さん

という。これまで「ものづく  
り日本大賞（経済産業大臣特  
別賞/2005年）」「おもて  
なし経営企業選（経済産業  
省/2014年）」「日本でい  
ちばん大切にしたい会社・中  
小企業庁長官賞（2015年）」  
などさまざまな経営賞を受賞  
している。2015年4月に  
は安倍総理大臣が視察に訪れ  
て話題になった。

\* 同社は1963年3月に創  
業した。創業者は現会長の清  
川忠氏で、高校卒業後、大阪  
などのめっき工場勤務を経て  
福井市で独立した。工作機械  
や自動車などさまざまな機械  
部品のめっきを手がける一方、  
常にさまざまなアプローチで  
研究開発を進めた。企業理念  
である「創意」は会社の誕生  
と同時に始まっていたようだ。

合金アルミ材に光沢処理がで  
きませんかと相談されて集中  
的に研究を始めた。半年ほど  
で技術を確立し、生産ライン  
を整備した。そうした努力の  
結果、同社はオートバイのリ  
ム加工の最先端に立ち、シェ  
アを急速に拡大した。ホンダ、  
ヤマハなど主要メーカーのオ  
ートバイのリムに技術が活か  
され、会社の規模も大きくな  
った。研究開発力がもたらした  
飛躍だった。

\*

オートバイのリムは主要事  
業になったものの、同社は1  
975年頃から主要事業を切  
り替え、別の分野への進出を  
開始した。本格的な成長が始  
まろうとしていた電子産業分  
野である。

「うちの会長は潮目を見る能  
力に長けているのでしょいか、  
あるときリムの仕事を減らす  
決心をしたのです。お客様か  
らの発注内容に何か違和感を  
覚えたらしく、調べたらお客  
様が自社での生産を視野に、  
独自に技術を研究していたら  
しいのです。いずれ発注が打  
ち切られるかもしれないと直  
感し、早めに転進を決めたよ  
うです。次の仕事をさがして

1973年、同社はある大  
手メーカーの依頼で、オート  
バイ用のアルミリム（車輪の  
外縁部）の表面処理加工を開  
始した。アルミ合金リムとい  
う独自開発の新技術である。  
受注のきっかけは現会長の  
熱心な営業活動だった。メー  
カーへ日参するうちに顔見知  
りになった担当者から、三元

## 人の成長を大切にする企業風土の なか、創意に富んだ自由な発想を もって常に技術開発を推進。最先 端のエレクトロニクスをリードす る高度なめっき技術を追究する。

が増えますし、利益も上がら  
なくなりません」  
加工業である同社は発注先  
の電子部品メーカーから素材  
を預かり、めっき処理して納  
品する。不良品があったとい  
うクレームは、主にコンピュー  
ターメーカーなどのエンドユ  
ーザーから出される。不良原  
因の8割は提供される素材に  
起因したようだが、当時はそ  
れを明確なデータで実証する  
仕組みや習慣がなかったため、  
同社が一方的に責任を問われ  
るケースもあった。

清川社長はそこに強い問題  
意識を持った。プライドのこ  
とはさておくとしても、不良

品が出た理由を正確に解析し  
てデータ化すれば、自社はも  
とより発注先やエンドユーザ  
ーのためになるのではないか  
と考えた。そこで清川社長は  
製品の解析に力を入れること  
にした。工業技術センターや  
大学にも協力を求め、解析装  
置を利用するなどした。

「いろいろな分析を行い、な  
ぜ不良なのか原因を見つけれ  
ば原因を明確にして、改善  
の方向性を見つければというこ  
とです。改善できるときは最  
大限努力する。しかし、素材  
が悪い場合はどうしても改善  
できないのです。分析によっ  
て、そのことを科学的に説明

すればお客様にわかっていた  
だけではないかと期待しま  
した。実際、お客様のほう  
で独自に分析した不良品の  
データやサンプルをうちにも  
回してくれるような変化が始  
まりました」と清川社長は語  
る。

\* エレクトロニクス産業が急  
成長した1980年代、同社  
の生産量は年ごとに増えた。  
その頃、同社は新たな課題を  
抱えた。社員の離職率の高さ  
である。部門によっては三人  
に一人の割合で社員が辞めて  
いったという。増産に次ぐ増  
産、電子部品の種類も増える。  
非常に多忙でプレッシャーの  
強い環境であり、残業もある。  
クレーム対応などが入るとき  
さらに忙しくなる。それが離職  
率の高さの主な理由だったよ  
うだ。

「あの頃苦労してくれた社員  
は、今は部課長になっていま  
すね。厳しい時代でしたが、  
面倒な仕事をよくやりきって  
くれたと思います。一方で、  
あの頃社員が次々と辞めてい  
ったのも事実です。理由はい  
ろいろあるにせよ、社員にも  
う会社にいたくないと思わせ

同社が手がけた電子部品は  
チップ抵抗器という小さなも  
のだった。縦横3・2ミリ×  
1・6ミリで厚さは1ミリに  
満たない。当時としては極小  
のサイズだった。この小さな  
部品の両端にある電極部にめ  
っき処理を行うという仕事だ  
った。数か月間の研究と試作  
で品質を安定化させ、生産ラ  
インを整備した。1980年  
頃に製造が始まると同時に発  
注が順調に増え、2号機、3  
号機とラインを拡大した。

\*

部品の仕事が増え、利益も上  
がらなくなりません」  
加工業である同社は発注先  
の電子部品メーカーから素材  
を預かり、めっき処理して納  
品する。不良品があったとい  
うクレームは、主にコンピュー  
ターメーカーなどのエンドユ  
ーザーから出される。不良原  
因の8割は提供される素材に  
起因したようだが、当時はそ  
れを明確なデータで実証する  
仕組みや習慣がなかったため、  
同社が一方的に責任を問われ  
るケースもあった。

清川社長はそこに強い問題  
意識を持った。プライドのこ  
とはさておくとしても、不良

品が増えますし、利益も上  
がらなくなりません」  
加工業である同社は発注先  
の電子部品メーカーから素材  
を預かり、めっき処理して納  
品する。不良品があったとい  
うクレームは、主にコンピュー  
ターメーカーなどのエンドユ  
ーザーから出される。不良原  
因の8割は提供される素材に  
起因したようだが、当時はそ  
れを明確なデータで実証する  
仕組みや習慣がなかったため、  
同社が一方的に責任を問われ  
るケースもあった。

清川社長は、当時のことを  
次のように振り返る。「私が帰  
ってきた頃は、電子



本社の一角にある清川化学技術研究所は技術開発のほか、めっきの分析も行う部門。施されためっきの状態を観察・分析する。また、他企業向けの分析サービスも行っている。建物1階フロアの一部は見学コースとして公開されている。



清川メッキ工業・本社

てしまったのは、やはり会社の責任だと思います。大体、急激に成長するとそういうことも起こるようです。ですから



(左) 清川卓二専務。ISO認証取得の取組みの中心で活動した。ISO認証取得においてはマネジメントシステムの運用に留意し、人が成長できる企業風土を充実させることを重視。同社の社員育成制度を根幹から設計した。なお三男の清川忠幸氏は現在常務取締役として主に総務を担当している。会社の次代を担う「清川三兄弟」である。

(右) 創業者の清川忠会長の著書『めつき屋でござる〜忠ちゃん奮闘記〜 (非売品)』は1998年の創立35周年を記念して発行された。修業時代のエピソードや会社創業後のさまざまな出来事が率直に書かれ、同社の企業理念を社員に伝える本となっている。初版発行後はおおむね5年ごとに続編が発行され、現在は第4集となっている。



ら、その後は急激に仕事や社員を増やしたりせず、毎年少しずつ増やすよう気をつけています。もともと、会長も私たち役員も会社を大きくすることを目的にしています。増取増益など考えたこともありません。今は思っていたより会社が大きくなっている感じでしょうか」と、清川社長は語る。

現在、社員は約250名で離職率は2%台まで低下した。社員の3割は女性で、産休を取得した人も必ずといってよいほど復職している。新入社員は毎年10数名で、福井県内の高校・大学の新卒者が中心だ。福井県出身で各地の有名大学を卒業した社員も多い。「うちは超ローカル企業で、本社も工場もすべて福井県内にあります。海外の企業との取引はありませんし、海外に工場を作るつもりも全くありません。ですから、当社に入れば転勤の心配はないというわけです。夫婦で安心して働くことができます」と、清川社長は笑顔を見せた。

急激な成長の時代から、現在のように安定した時代へといたる間、同社はさまざまな経営革新を行ってきた。生産面では絶え間なく省エネやコストダウンに取り組み、日常的に生産コストの削減を続けている。数年間でコストを90%以上削減という驚異的な成果を生み出した例もある。こうした取組みは顧客ニーズを先取りしてメリットを提供するもので、同社にとっては品質の向上である。「厳しい顧客はありがたい存在」というのが同社の哲学だが、今では厳しさにおいて顧客に先行しているようだ。

そうした生産活動に並行し、技術分野では化学研究所、先端技術開発センター、ナノテクノロジー開発センターなどの研究開発部門を確立して独自の技術を育んできた。これらの部門の技術水準は高レベルで、研究開発だけでなくコストダウンや品質向上のリード役も担っている。管理面では、「人」に重点を置いた取組みを行ってきた。その第一歩となったのは1994年12月のISO9001の認証取得である。ISO9001は品質マネジメントシステム(品質保証規格)とC

S向上の持続的改善を規定する国際規格で、同社はめつき業界で最初の認証企業となった。

ISO9001認証取得の取組みは、清川社長の弟である清川卓二専務が中心になって進めた。清川専務は大学卒業後、大手電機メーカー勤務を経て入社した。技術畑の社長と対照的な、管理分野のベテランである。認証取得に取り組んだ経緯を、清川専務は次のように語る。

「ISOというものはあくまでも規格であり道具ですが、認証のプロセスでさまざまな波及効果があるものです。例えば職人的な世界には、仕事は先輩を見て覚えろ、見て盗め、という伝統がありますね。その伝統は伝統として、見て盗むというやり方をISOの中で言語化することによって、それが客観性を持った教育素材にもなり得るのです。つまりベテランの職人が持っている技や知識を、若い世代に伝えていく手段にできるという面があるのです。そのように技術を整理していき、整理の過程で新たな問題点を見つけ

同社は1997年11月には環境マネジメントシステムのISO14001を認証取得するなどその後も取組みを継続している。なお、同社はISO認証取得のための自社マニュアルを「ISOを活かす経営」という書籍にまとめて公開した。清川専務が執筆を担当した。めつき業界におけるISO認証取得を積極的に支援したのは、同業者はライバルではなく仲間であるという思想があるからだ。ISO認証取得は、同業者との絆を強める機会になった。

同社は社員の成長に向けてさまざまな取組みを行っている。その基本は教育で、清川専務が中心になって体制を整備している。特に力を入れてるのは、人に教えることが一番自分の勉強になるといふ「共育」という考えだ。先輩に教わっている若手も、いつかは後輩に教える立場になるというのを互いに強く認識したうえでOJTなどを繰り返す。いつかは自分が教えるというのがわかっていると、若手の吸収力が格段に向上する。OJTのほか、研修カリキュラムには「めつき

技能士」などの技能検定指導のほか、さまざまな講座が設けられている。

本社の一角にある清川化学研究所は見学・視察向けに一部が公開され、技術展示コーナーもある。そこに、地元の小学校から届いた寄せ書きがあった。実験が楽しかったです、きれいなメッキにびっくりしました、ありがとうございます、というメッセージがたくさん書かれている。同社が20年ほど前から行っている「めつき教室」へのお礼だ。「めつき教室」では、社員の

指導で子どもたちにメッキを体験させる。小さな銅板をメッキ加工してアクセサリを作り、記念にプレゼントする。電解液の中で起こる不思議な現象に子どもたちが目をみはる様子が目に浮かぶ。教育を大切にす理念から生まれた社会貢献である。

清川社長は数年前から社員との面談を始めた。入社10年以内の社員を主な対象に、一対一で50分ほど対話する。週に20人ほど話し、週末にはその20人全員で食事会を開く。面談は年間に5週間ほど実施

し、100人以上の社員と対話している。

清川社長は次のように語る。「よく私は、自分が成長したなって実感したことがある。昔はクレームをみんな克服して成長できた気がしますが、という答えが多かったはずですが、今はクレームが非常に少ないため成長できる機会が減ったのは事実ですね。それは企業としては良いことなのですが、厳しいお客様はありがたい存在なんだという事はわかってもらいたいと思っています。クレームも同じですね。それがあって会社は進化するわけです。社員と話す私もいろいろ考えます。対話はおもしろいですよ」

社長面談はコミュニケーションをいろいろな方向に発展させ、社員同士の絆を強くしている。社員個人が何か問題を抱えたときに、必ず誰かと話すことができる環境ができている。社員を孤立させない温かな風土は、同社が築き上げた大きな企業価値であろう。



小学生から寄せられた「めつき教室」へのお礼のメッセージボード



見学者向けのコーナーには、さまざまな商品も展示される。



社員のスキルアップ計画や、各自の自己ビジョンはボードで公開。



社員から出た改善提案に、社員がカードで投票して賞を贈呈する。