

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

# 理念と経営

CORPORATE  
PHILOSOPHY

8

2015 August

## 特集 中小企業経営とデータ活用

SPECIAL REPORT

データから見えてきた、生産性アップの意外な真実

ジャーナリスト 森 健

スモールデータ活用のすすめ

自社に備蓄したデータからビジネスチャンスを探ろう

博報堂プロダクツ 大木真吾

## 自律型人間を育む組織づくり

—仕事「我が事」になったとき人は成長する

ねぎしフードサービス社長 根岸榮治

巻頭対談 志を貫く — 創造の経営

自主管理ができる人を育てるのが「経営の根幹」である

早稲田大学  
ビジネススクール教授

遠藤 功

VS

良品計画会長  
(兼) 執行役員

金井政明



# 次世代に役立つ 新技術を 独創的な発想で生み出す

清川メッキ工業株式会社

代表取締役社長 きよかわ はじめ 清川 肇

取材・文/中山秀樹 撮影/丸川博司

ナノレベルでのめっき処理を可能にした「ナノめっき技術」をはじめ、清川メッキ工業株式会社(福井市)は、常に最先端の技術を開発している。業界、環境、社会に貢献する高い技術を生み出す根底には、「お客様にとって一番になる」という思いがあった。

後継者という敷かれた  
レールから一度降り  
自分の意思で継ぐと決めた

—安倍首相と一緒に撮られた写真が掲げてありますが……。

清川—昨年(2014)の五月に首相がドイツに行かれたとき、日本とドイツの中小企業の交流を深めようとわたしどもにもお声かけいただき同道し

たときのもので。今年三月の北陸新幹線開業後、北陸に来られたときは弊社に立ち寄られました。

清川メッキ工業は二〇〇五(平成17)年、第一回「ものづくり日本大賞」で特別賞を受賞。受賞理由は「小型・軽量・消費電力の削減に貢献するナノめっき接合技術」だった。一五(同27)年には「人を幸せにする経営」をしている企業を選ぶ「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で最高賞の中小企業庁長官賞にも選ばれており、技術面でも経営面でも高い評価を得ている。

創業は一九六三(昭和38)年。地元福井市の繊維会社に勤務していた清川社長の父で現会長の清川忠氏が独立を思い立ち、ライバルの少ない業種をと電話帳を調べめっき業に着目。福井と大阪のめっき工場で三年間修業ののち、福井に戻って結婚間もない夫婦二人で清川メッキ工業所を起こし、六八(同43)年に法人化した。

事業が軌道に乗るようになったのは、七〇年代にはいりオートバイの



左から、清川忠幸常務、清川卓二専務、清川肇社長。中央のロゴは「めっきは、清く忠(ただ)しく美しく」「仕事は、清く忠しく美しく」という会社の方向性を表している(“清”は社名であり会社全体を表し、“忠”は創業者の清川忠、会社の魂を表す。“美”は女性の美しさからめっきの美しさを象徴している)





めっきを分析する部門。同社では「めっきクリニック」と称し、長年培ってきた分析技術と解析力によって、めっきの問題解決を受託している。社会貢献、業界の発展を目的としており、他社製品であっても1検体でも対応する

ホイールの光沢処理を手がけるようになってから。ホイールの素材が鉄からアルミに代わったところで、アルミを光沢アルマイト処理する技術を開発、全国シェアの七割を得ていた時期もあるという。

——社長はいつのお生まれですか。

清川——六四(同39)年です。創業の翌年に生まれましたから、この生命は会社のためにあると思っ

——子どものころから家業を手伝っておられたのですか。

清川——小学生のときからずっとです。

——いずれは会社を継ぐおつもりだったのですか。

清川——継ぎたくはないけれど、継がなければいけないだろうと、漠然と思っていました。でも、敷かれたレールには乗りたくなかったですね。

大学は地元にある福井大学に進みました。卒業が近づくと、父は後を継ぐとは言いませんでしたが、薬品メーカーに就職するよう勧めました。わたしは考える時間がほ

くて大学院に進みました。大学院ではめっきを研究しました。家の仕事を研究したわけです。

卒業後は富士通に入社しました。会社は継がないからと言うと、父はなにも言いませんでした。これで敷かれたレールから降りたわけです。レールからはずれたら、継ぐ、継がないは自分の意思になります。自分で決めたら逃れようがありません。

——福井に戻ってこられた理由は？

清川——母から、父が病気で弱っていると聞かれました。九一(平成3)年に帰ってきました。病気といっても糖尿病で、帰ってみるとびんびんしていました(笑)。

——富士通勤務の経験は生きましたか。

清川——ちょうど富士通は世界中に工場を建設しているときで、そちらに人が向けられ職場には一年上の先輩と新入社員くらいしかいませんでした。仕事は自分で勉強してつくるしかありません。一人ではできないのでほかの人を巻き込みます。いい経験をしました。半導体づくりのプロセスなど、得た知識も役立ちました。

## 依頼は一切断らない

### 加工業の仕事は

#### お客様の望みを叶えること

——ゆくゆくは後継者、という立場で戻ってこられ、どういう仕事への取り組みをされたのでしょうか。

清川——うちは加工業ですから、お客様の望みを叶えるのが仕事です。売り上げ目標や計画を立て、その実現に向かう仕事ではありません。自分では売り上げ目標を決められないのです。

目の前のお客様が言われたこと、求めておられることを一生懸命にやる。そうすれば結果はついてくるという考えです。

——試作依頼を断ることがないそうですね。

清川——困難な試作依頼は一切断りません。断ることはイコール逃げです。来た仕事を一生懸命やる。それだけです。

会長はじつにさまざまな役職を引き受けています。民生委員や社会福祉の関係だとか。わたしも教育委員会や同友会の副代表幹事を仰せ

つかっています。来たものは断らないからです。

かつて若いとき、わたしは町内の体育振興会の役職をお断りしたことがあります。今は断らなければよかったと思っ

ています。引き受けていれば、新しい人脈が広がっていたでしょう。人を見る目も養われます。反面教師もいらっしやるかもしれません。お父様からそう教えられたのですか。

清川——いえ、会長はなにも言いません。見ていてそう思うのです。会長

は裏表のない人で、人の悪口を言うことも一切ありません。

——うしろ姿を見て学ばれたのですね。

清川——例えば町内の人とお付き合いすると、いろいろな情報やご意見をいち早くいただくことができ、素早い対応も可能になります。しかも福井という土地に根ざす会社として、地域の方々と深くお付き合いしたいという希望も叶うことになりました。

——「事前の一策」と書かれた額が

ありますね。

清川——今年の年度方針です。「事前の一策は事後の百策に勝る」と続くのですが、なにか起こる前に策を講じていけば対応にあわてずすみま

## 売り込む営業はしない

### 値段で取った仕事は

#### 値段で奪われる

——「兄弟で役割を分担されているようですね。

清川——長男のわたしが社長で技術を担当、次男が専務で品質保証・製造担当、三男が常務で総務経理を担当しています。

清川社長が社長に就任したのは一〇(平成22)年。社長就任前から、兄弟三人で経営を進める体制になったそうです。

——営業はどなたが担当ですか。

清川——営業はありません。売り込みに行ってもらう仕事は、「もっと安く

とになりがちです。値段で取った仕事は、値段で奪われます。それよりもお客様の声に耳を傾けて、研究開発を進めるほうがいいと思っ

国内の技術展示会に年四回、出展します。それが営業と言え

ば営業の場になります。展示会に来られるのはさまざまな会社の技術部長といった方たちです。そういう方から年間六〇〇件の問い合わせをいただきます。また、ホームページを通じておよそ一日一件の問い合わせがあります。年間一〇〇〇件の問い合わせがあるわけ

です。この一〇〇〇件のうち、試作につながっていくのが三〇〇件。そして量産で五年後に残っているのが三件くらいです。まさに千三つの世界です。三件の仕事を取るために一〇〇〇件の依頼に対応しているという構造です。

——営業要員を置かず、展示会を営業活動の場にするのは効率的ですね。

清川——展示会に出展するのは、つき



のテーマを探すのが主眼です。社員教育にもなります。

展示会でもそうですが、わたしどもからこの技術はこういう部品にこういう使い方ができますといったことは言わないようにしています。お客様に先入観をもたれてはいけませんから。

展示会に来られるのは、技術面で悩んでいる方が多いのです。ある業界の複数の会社の方たちから話を聞くと、その業界に共通する悩みがつかめます。それをもとに研究開発を進めておけば、わたしどもはその業界の動きに後れをとることなく需要をつかむことができるのです。

めっきは「金属などの表面に薄い膜をつくる」技術だ。装飾めっき、防食めっき、機能性をもたせる機能めっきに大別される。清川メッキ工業は機能めっき、なかでも特殊な「ナノめっき」を主力にしているが、地元の工作機械や繊維機械メーカーの部品加工にも対応しており手がける幅は広い。ただし装飾めっきは行なっていない。福井の地場産

業であるメガネ分野で地元企業との競争を避けるためだという。

電子部品への取り組みは、およそ四〇年前、ビジネス誌に今後一〇年間に伸びる業種として電子部品めっきがあったことから着手。薄型テレビやパソコン関連が主役の時代を経て今はスマートフォン全盛。微細化しハンドづけが難しくなった電子部品の接続をめっき加工で実現、製商品の小型・軽量化を支えています。「0402」と言われる〇・四ミ×〇・二ミの極小チップに対応する技術だ。

清川社長は大学時代、電池の性能を高めようと、ニッケル水素電池に使われるニッケルの粒子へめっきを試みた。この試みによって粉体へのめっきが可能になったが、電池はやがりチウム電池に代わり、需要を創造することにはならなかった。しかし、超微細なものにめっきを施す技術は残った。

この技術を何かに活かすことはできないかと考え展示会で紹介したところ、さまざまな企業の目にとまり、ナノめっき技術として、電子機

器、自動車、ロボット、人工衛星といった最先端領域で材料の耐熱性、耐摩耗性、耐食性を向上させる、あるいは導電性や均一性を高めるのに活用されるようになったのである。

日本のめっき業界は、仕事が中国など海外に流出したため企業数は減少の一途をたどっている。しかし一方では、「液」による加工のためどんな細かな隙間にも浸透していけるめっきは、電子部品などの微細化にもない見直されてもいる。真似されない技術があれば、存在価値が認められる状況になっているのだ。

**ヒト・モノ・カネをかけることでお客様の要望を満たす品質とコストが実現できる**

——技術開発が御社の強みです

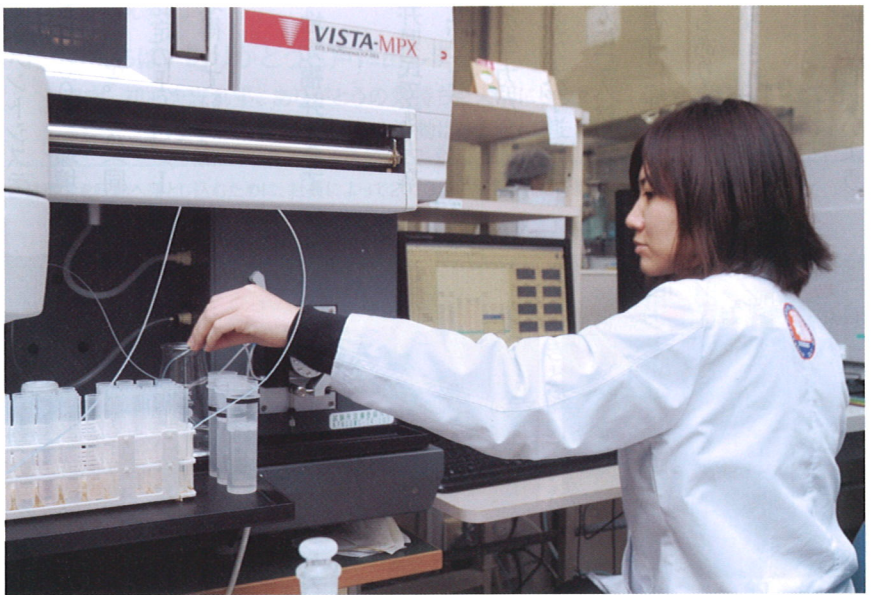
ね。清川——技術資産の活用と言ってもいいでしょうね。眠っている資産がたくさんあります。建物や土地は目減りすることがありますが、技術は目減りすることはありません。これまで行なってきた研究で得たものも目

満足されれば世の中のためになるのですから。

こちらがつくったものをいくら売り込んでも、お客様は使われません。お客様は独自の技術でやりたいのです。だから売り込みはダメだと



自動車の部品にめっき加工を行なう部門。この分野は、中小企業では難しいと言われていたが、11年かけて厳しい要望をクリアし、量産につながったという



「ふくい女性活躍支援企業」に登録されている同社は、仕事と子育て・介護の両立を支援する制度が充実している。毎年4名ほど育児休暇を取得するスタッフがいるが、出産・結婚で辞めることはほとんどないという

減りしないのです。無駄になるものもありません。

弊社は試作を無料でしたことがありません。無料で引き受けると、依頼してきた担当者は上司に報告しないかもしれません。支払いがともなっていれば担当者はかならず上司に経過や結果を報告します。弊社の担当者の取り組み姿勢も変わってきます。

試作というのは、いちばんいいものをいちばん安くつくる期間です。試作段階で問題が生じたら原因を追究して改善します。それをお客様と一緒に進めていくのです。

品質をよくする、コストを安くする、そこにおカネをかけないお客様は、仕事につながりにくいものです。お互いがおカネを出さずうまくいきます。

試作には一年以上かかるものも多く、二三年かかるケースもあります。ヒト・モノ・カネをかけることでお客様の要望を満たす品質とコストが実現できるのですから、試作費をいただいても弊社は儲かるほどはいたしません。

メ。興味がある人が来てくださって成立する仕事です。

——「できない」とは言われたいですね。

清川——加工業ですから。うちのライバルはお客様なのです。同業者はライバルではありません。仲間です。ですから人の仕事は取らない。仕事はお客様からいただくものです。

お客様は、なるべく社内で加工しようと思えます。できることは社内です。できないことがあるときに来られます。それをお断りするのはおかしい、という考えです。

**「この会社に勤めてよかった」社員が定年を迎えたとき、そう言われる会社でありたい**

——月間五〇億個の処理をして、不良品がほとんど出ないそうです。

清川——エンドユーザーからはそうです。加工するものは、使い捨てのものもあれば飛行機に使われるものまでさまざまです。品質もピンからキリまであります。自動車の電子部品などは品質検査もじつに



厳しく、めつき処理の影響を受けないところに問題があってもクレームにつながることはありません。しかし、そのクレームがありがたいのです。

——どうしてでしょうか。

清川——軽度の問題をつぶすことにより、中度、重度の問題発生を未然に防止できるからです。クレームが発生すれば、問題を解決するために工程を変えることとなります。工程を変えるときは合理化のチャンスになるのです。軽度の問題を見つけて指摘いただくことは、じつにありがたいことなのです。

——ISOを早期に取得されていますが、品質証明の意味もあつてのことですか。

清川——すべての品質を均一にするためでした。専務がパナソニックに勤めていたときに学んできたことをもとにしました。

国際規格ISOの認証を取得したのは、九四(平成6)年と九七(同9)年のこと。中小企業の取得は皆無に近い時期だった。まずISO

9001(品質マネジメントシステム)を、ついでISO14001(環境マネジメントシステム)を、〇八(同20)年には試験所認定のISO/IEC17025を取得している。

——社員の採用は地元福井からですか。

清川——〇〇割福井県民です。大卒者はUターンが七五割になります。福井県は小中学校の学力が全国でトップレベルなのですが、大学進学などで県外に出た三人に二人は帰ってきません。少しでも福井に帰っていただきたいという思いもあります。

——人材育成はどうされていますか。

清川——それぞれが孤立しないようにしています。今年も新入社員が七名はいつてきました。一年上の先輩と交換日記をしています。一六年ほど前から参加している「よさこい祭」の踊りの練習で、職場は離れていても集まる機会がもてるようになっています。

また、昨年は入社二年から一年までの社員九〇名を対象に、わたし

人まで一貫してビジョンを実行するために、「Iビジョン・キャンパス活動」という独自の方針管理を行なっている。「キャンパス」という名前には「働くこと自体が学びの場であり、成長するために働く」という意味が込められている。そのため、管理のサイクルはPDCAでは

なく、SAPDとしている。すべては勉強(Study)から始め、新しい知識・情報を学び、すぐに行動(Action)して試す。試して成功と失敗を経験した後、計画(Plan)を立て実行(Do)することで、小さな失敗から大きな成果が得られる。その結果、社員の

意欲ややりがい・満足度が高まるという。

——国家資格の電気めつき技能士の一級、二級の資格取得者も多いようですね。

清川——技術分野の社員の七割が取得していますが、この資格は持つていなければ恥ずかしいというような位置づけになっていません。

——高齢者、障がい者、女性が働きやすい職場づくりにも積極的に取り組んでおられるそうですね。

清川——本社敷地内に設けた植物流場では、障がい者と高齢者の方々に生き生きと働いていただいております。めつきの仕事は危険な部分がありますし、体力的に対応できないこともあります。まだ規模は小さいのですが、ハーブを育て、その事業化を進めています。

——地域の子どもたちを対象に「めつき教室」も実施されていますね。

清川——子どもたちにもづくりの楽しさを知ってもらおうとはじめたものです。最近のものづくりを仕事に選ぶ人が減っていますが、それは

合わせてもお互いに声がかげやすくなりましたね。あとはやはり現場での学びです。

清川メッキ工業では、会社から個

ものづくりを知らないからではないかと思えます。

「めつき教室」は一五年前からの取り組みで、教室体験者数は延べ二万人にのぼる。地域貢献とともに社員教育にもなっている。子どもたちは素朴な疑問を口にするから、教える社員の勉強になる。技術者は外部の人と話す機会が少ないので、そういう面でもいい機会になっている。さらに、人に喜んでもらうことは自らの喜びになる、ということを経験した社員が身をもって知る機会にもなっているのだ。

——最後に、社長の夢は？

清川——先のことはあまり考えません。流れに応じて考えるだけです。四五周年のときに、「定年になったとき、この会社に勤めてよかった」と社員に言ってもらいたいと思えました。

会社を大きくしたいとか、そういったことは考えていません。ただ、長くは続けたい。いつまでも必要とされる会社であり続けたい。夢と言えるかどうかわかりませんが、つねづねそう思っています。

行動指針 夢貫徹五訓

1、私たちは、挑む精神とあきらめない心を持ちます。

失敗を恐れず、まず挑戦します。失敗は、できない要因が一つ見つかったと前向きにとらえ、次の挑戦の始まりと考えます。自分からあきらめません。できないとは言いません。あきらめない限り、始まりしかありません。

1、私たちは、自分を成長させるための努力を惜しみません。

好きなことはとことんやります。いろいろなことに興味を持ちます。そのために、休日にはアクティブに過ごします。自分のスキルを上げるために、勉強もします。こうして自分の引き出しを増やし続けます。

1、私たちは、お互いに助け合い信頼し合います。

お互いの強みを発揮して、チームで課題に挑みます。協力しあうことで、仕事のスピードを上げるだけでなく、常に改善及び合理化に目を光らせます。仲間の良いところを見つけ、感激し、尊敬し合います。

1、私たちは、新しいモノを提案します。

経験と技術力で、お客様の課題を解決することで、お客様にとって一番になることを目標とします。誰にもできなかった新しい解決策を提案し、自分たちの技術を自分たちで超えます。

1、私たちは、ありがとうと声に出します。

感謝、初心を忘れず、ありがとうの気持ちを大切にします。お互いに感謝し共感できる絆をつくります。こうした私たちの活動は、人をものを生き生きさせます。

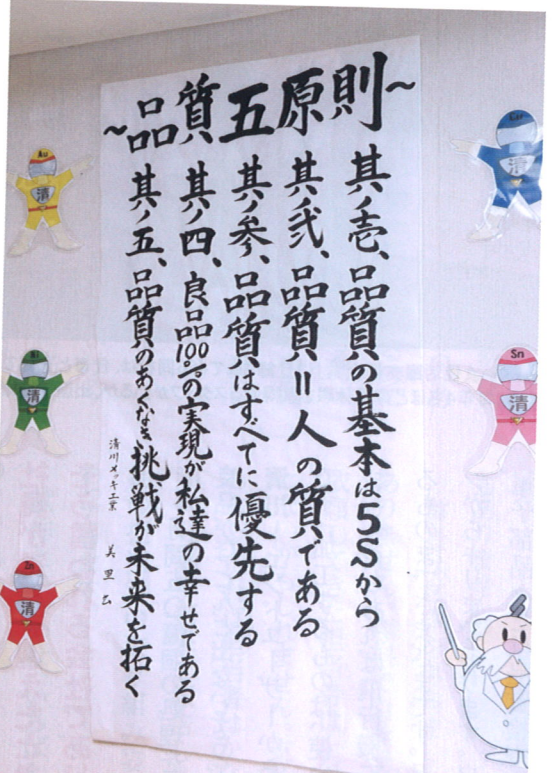
企業理念を行動へ落とし込むために、社員によって2013年に制定された行動指針



各部門に掲げられた「Iビジョン・キャンパス活動」。会社、部門、チーム、個人のビジョンや目標が、進捗状況とともに共有できるようにしている



社員教育の一環として設置された「環境道場」。エコに関する取り組みやゴミの細かな分別などを体験や発表を通して学ぶ(左)。同様に専門知識を学ぶ「品質道場」もある。写真は道場内に掲げられた「品質五原則」。品質道場では模擬工程を行ない、自社独自のSA PDサイクルを実践して失敗と成功を学び、実際の現場へ活かす(右)



会社概要

創業1963年 業種めつき技術開発・製造・加工業 従業員数240名(グループ計)  
本社所在地 福井市 資本金4000万円 ホームページ http://www.kiyokawa.co.jp/

なかやま・ひでき 1952年生まれ。経営ジャーナリスト。書籍編集会社代表取締役。近畿大学理工学部非常勤講師  
まるかわ・ひろし 1950年生まれ。広告代理店退社後、広告写真撮影、映像制作に従事