

同友ぐんま

第344号

2011年

1

月号

発行/群馬中小企業家同友会 〒371-0013 前橋市西片貝町1-300-5 ルアン第二ビル4F TEL 027-232-0001 FAX 027-232-0666 E-mail g-douyu@po.wind.ne.jp



特 集

講演
テーマ

2010経営研究集会

経常利益率35%超を38年間続ける

町工場 強さの理由

株式会社エーワン精密 取締役相談役 梅原勝彦氏

「町工場のオヤジ」である私
が、あちこちの講演に呼ばれるの
は、非常に利益の出にくい
「ものづくり」の業界にあって
も高い経常利益を出し続けてい

るから。四〇年間の平均経常利
益率は約四〇%というオバケの
ような会社をつくった。自分を
はじめ、社員が優秀なわけでも、
オンリーワンの技術があつたわ

けでもない。し
かし、このよう
な結果を残せ
た。お集まりの
皆さんが「高収
益をあげる」とは
こういうこと
か」という自信
を持ち帰って貰
えれば、はるば
る東京からきた
私も嬉しい。

●エーワン精密
設立までのあゆ
み

私は「ろくろ
(旋盤)」を生業
とする家に生ま

れた。父の仕事はそれなりに隆
盛だったが、戦後のドサクサを
乗り切れず見事に倒産。博打の
専門家と手合わせしたがために
家屋敷を取り上げられた。私は
小学校二年生のときに住む家を
なくし、親戚の家をたらい回し
にされながら辛うじて小学校を
出た。食べるものも着るものも
寝る場所もない戦後の混乱期。
いかに親戚でも他人の子供を預
かる余裕はない。卒業後はすぐ
に川崎の町工場で丁稚として働
くこととなった。「お涙ちょう
だい」で話しているのではない。
あの環境で育ち、人より早く社
会に出たことで、その後の運が
開けたと思っている。

二十二才、東京は府中市の会
社にスカウトされた。若いキ
ャリアは一〇年、二十二才とは
思えない一端の職人になってい
た。ろくろのウデを見込まれて
入ったその会社で大きな転機が

訪れる。カム式の自動旋盤にめ
ぐり会ったのだ。ろくろの加工
は神業である。手で加工して百
分台の精度を出す手品のような
もの。しかし、カム式の自動旋
盤には関係ない。キチンとした
刃物を着けさえすれば、さまざま
なものをつくり続けられる。
社長に「給料は半分でも良いか
ら自動旋盤をさせてくれ」と直
訴。私は自動旋盤の担当者にな
った。

当時、自動旋盤のカムは機械
メーカーが供給していたため、
我々は購入して使う立場だっ
た。カムの出来次第で能率・精
度に影響を及ぼす。同じ規格で
も技術の差があるため各社で求
めるものも変わる。しかし、機
械メーカーは技術差を考えずに
供給するので、使う立場からす
ると非常に使い辛かった。また、
値段も非常に高く、大卒初任給
の二倍から三倍。納期について



も、ユーザーではなく自分たちの都合に合わせていた。このように、カムに関して機械メーカーは非常に協が甘かった。私は資金・技術で遙かに敵わない機械メーカーに対し「カムの分野なら勝機がある」と踏んだ。二十六才の私は無謀にも新婚旅行から帰ったその日のうちに辞表を出し、独立することとなった。

一九六五年、実兄と二人で東京都大田区の片隅にカム専門メーカーを立ち上げた。使い勝手も含めた品質、機械メーカーの半値以下に抑えた価格設定、もちろん納期は町工場ならではの早さ。良い品・安く・早く。こ

の三つに応えたことにより、まともでは勝てないと思われた機械メーカーに対して、あっけなく勝利してしまった。四十数年前も現在と同じ価格設定である。たいへん儲かった。

一九六九年、時計で有名なシチズンが「NCのカム研削盤」を開発。「これは凄いものが出てきた」と思った。カムは従来、手づくりだったため難しい設計

になると成形が追いつかず苦勞していた。NCならそうした問題は解決する。当時の日本は高度成長の入口で仕事は嫌というほどあったが、ユーザーはさらに高度なことを要求してきていた。私は「手づくりのカムが受け入れられない時代が近い将来に訪れる」と直感した。

そこで、共同経営の兄に「シチズンの機械を入れよう」と進言した。真っ向から反対されてしまったが、反対する兄も正しいと思う。何しろシチズンのNCカム研削盤は一台二〇〇万円もする。府中市の土地付4LDK住宅（車庫付き）が約五〇〇万円だった時代。会社の年商は一五〇〇万円程度だったことを考えれば途轍もない設備である。しかし、今後の動きを読むと、少しキツイかもしれないが

NC設備を導入しなければ勝機はない。私はかなり先を見ていた。兄は目にしたものでしか動けない人間。いつか分かれなければならないとは思っていた。嫌がる兄を説得し、六人の社員のうち三人を譲り受け、今から四〇年前にエーワン精密を設立した。

●先見の明と行動力

設立時は三十一才。兄とは分かれたものの現在の貨幣価値で一億円はする設備などできるはずがない。貯金を全て叩き、府中市に三十二坪の土地、安い材木で建てた工場、合わせて六五〇万円でNC設備導入の準備をするだけだった。その工場をもって「悪いがお金を貸してほしい」と出入りの銀行にお願いしたが、「君の計画は無謀だ」と兄と同様の答え。他の金融機関にも口裏を合わせたように断られた。

ところが、取引のなかった三菱銀行・府中支店長が私の話を黙って聞き入れ、「うちでやりましょう」と言ってくれた。支店長の心を動かしたのは「NC導入への意気込み」が伝わったこと。「リスクはあるがこの人ならあるいは…」と後に語っ

ていた。結局はNCのカム研削盤は一五〇〇万円に値下げされたので、その分を借りることになった。

喜び勇んで取引のある商社に発注したが「年商一〇〇〇万円足らずの会社はこの機械は荷が重い」と、シチズンの上層部から待ったが掛かったとのこと。シチズンはNCカム研削盤を計六台製作し、二台は自社、四台を外部販売する計画だったが、結果として価格が影響して四台とも売れていなかった。どうしても売りたいシチズンの若手社員が熱心に説得してくれたおかげで、無事に導入の運びとなった。

小さな町工場が当時は非常に珍しいNC設備を導入した。それでもエーワン精密は値段を一銭も上げない。精度は非常に良い。納期はさらに磨きがかかった。通常なら取引できないような大手企業とも直取引するなど、競って注文がやってきた。四〇年間で一番社員に苦勞をかけたのがこの時期。能力の二倍から三倍の仕事があった。嘘のような話だが一五〇〇万円の借入はわずか半年で返済。以来、後にも先にも銀行借入をしたことはない。皆さんには悪いが借

研削加工のワンストップショッピング

円筒研削・内面研削・成形研削・プロファイル研削
FAX1枚で完成品をお届け

株式会社 **アミイダ**

〒373-0806 群馬県太田市龍舞町4645
TEL / 0276-30-3570 FAX / 0276-30-3575
URL / www.actpg.co.jp

部品加工の 株式会社 マテハン

同友会の製造業と連携して
北関東機械加工センターを目指します。

ホームページで仕事の受注が出来ました。
好評「部品加工のマテハン」

URL : <http://www.kk-matehan.co.jp/>
E-mail : mth@kk-matehan.co.jp

従業員数 22名
代表取締役 魯山 淳
群馬県太田市矢田堀町351-6
TEL 0276(37)4571
FAX 0276(37)4562

り方すらわからない(笑)。

仕事があり過ぎて困っていたので、シチズンに残り三台のNC設備について聞くと「まだ売れていない」とのこと。私は体は小さいが度胸はある。残り三台も買うことにした。一台二〇〇万円だった機械が三台まとめて三二〇〇万円になった。機械メーカーの値段設定はそんなものである。結果、NC設備でカムを供給する会社は日本にエーワン精密だけ。相間に儲かった。

当時、夏の賞与が一般社員で四〇〇万円、最低でも三〇〇万円は支給したと記憶している。銀行の帯がついた札束をそのまま渡した。社員の奥さんから「こんなにお金を持ってきたが、良いのか?」と電話があったが、私は「頑張ってくれたから」と言った。すると奥さんは「なにしろコキ使ってください」と言っていた(笑)。

エーワン精密は我が世の春を謳歌していた。そこで有頂天にならなかった私は偉かった。すでに大手機械メーカーは約二五〇〇万円と高価ではあったものの「NC自動旋盤」を開発していた。三坪は使う大きな設備だったため普及はしなかったが

「いずれ簡易型のNC自動旋盤ができるはず」と私は予感した。カムで儲けてはいたがNC旋盤になるとカムは不要になる。それは非常にまずい。三十五歳の私は今後の経営に危機感を持ってすぐに動き出していた。NC旋盤に変わろうとも材料を固定するコレットチャックは絶対に必要である。今からコレットチャックにシフトしておけば何も心配はない。カムで約三〇〇〇社のユーザーと取引していたので販路についても問題はなかった。

一九七六年、余裕資金の大部分を使いコレットチャックの製造設備を導入。合わせて山梨に工場を建てた。私は儲かって儲かって仕方がなかったときでさえ、社員が納得しないような高額な給与を貰った覚えはない。儲かったお金がしっかりと会社にあつたので、ものになるか分からぬコレットチャックの分野に資金が投入できた。私は最後までこの考えをまっとうした経営者だった。

コレットチャックは見かけは簡単だが、とても難しい代物。無謀にも完全な素人で挑戦した。この「素人」。何かを始めようとするときに「まだ経験が

ないので…」と言っているは何もできない。最初はどの会社も素人である。コレットチャック進出直後は売り物になる品物はできなかった。売ったとしてもクレームの山を築いた。しかし、素人も五年も経つと素人ではなくなる。

一九八八年、進出から十二年後。シチズンがNC自動旋盤を六八〇万円で大阪見本市に出した。フル装備のカム式機械が約三八〇万円。この程度の価格差ならカム式機械の時代は終わっていた。本当ならゾッとするような話だが、エーワン精密はすでにカムとコレットの売上が半々になっていた。先見の明と行動力で難を逃れた。

コレットチャックも闇雲にくつたわけではない。カムと同様に機械メーカーが供給していたコレット。品質は素晴らしいが、やはり価格と納期に勝機があった。振り返ると呆気ないほどに勝利してしまった。現在、コレットチャックをつくる機械メーカーはほとんどない状況である。

●事業承継と新分野進出

私は十年早く社会に出ているので、「他人より十年早く引退



しないと自分の人生が可哀想だ」という気持ちがあった。兄と仕事をしているところから、本当の意味で引退するには会社の子供を絶対に入れないと誓っていた。その理由はただ一つ。「父ちゃんどうすれば…」と家に帰っても相談されるから。特に今のような不況ならなおさら。こんなときに相談されても良い答えなんてない。それで私は世襲を否定した。

創業から約三〇年が経過したころ、「そろそろ引退の準備をしなければ」と思った。しかし、社内を見回すとカム・コレットチャックで圧倒的なシェアを取ったがために、営業・納品・集

金に行かない非常に恵まれた状況が当たり前と思っていた。社員が大半を占めていた。規模は小さいが甘ったれた大企業病にかかっていた。この子たちに後を任せると潤沢な資金があるとはいえ、早くても五年、遅くとも十年で経営を火の車にしてしまう。もう一度、創業時の大変さを植え付けてから引退するのが筋だった。

新分野への進出。腹にはあったが切削工具に行くしかないと思っていた。エーワン精密は器用な会社ではない。工具用以外の製品はできないし、他の業界のことを知らない。だから切削工具だった。ものづくりの人間は「信用できる製品しか使わない」という保守的なところがあつた。特に工具については顕著。切削工具は国内大手五社がほとんどのシェアを持っていた。そこに割り込むにも信用はない、素材からつくる系列もなかった。勝機のない分野に進出する意味はない。そこで、顧客が使い古した工具を回収して研ぎ直す再研磨なら、大手の脇も甘いので割り込めると考えた。

再研磨の仕事は、切削工具が安価で再使用できるようにするので顧客には喜ばれる。不特定

多数のユーザーから少量の注文を受けるので、カム・コレットと同様にエーワン精密に向いている。単価が安いので利益を出すのに相当苦勞ができる。また、カム・コレットでトップシェアになったとはいえ、メーカーを含めても約二〇社の業界で上手に居場所をつくっただけに過ぎない。その点、切削工具の再研磨業界は全国に何社あるかわからないほど多い激戦地。これも苦勞するので良い。

円相場・原油相場・好不況に問わず大手は必ずコストダウン要請をしてくる。これまで数工程かかった仕事で、刃物の形状を変えることで一工程に減らす動きは今後さらに強くなるはずである。大手メーカーも特殊刃物をつくれるが、一本や二本の特殊形状の工具やカタログに載っていない刃物を三日以内で納品するのは絶対に不可能。受注して作業するかを決めるだけで二、三日はかかってしまう。再研磨の仕事を続けるとつくる技術は自然と身に付き、設備も整うと踏んでいた。そうした理由により切削工具への進出を決めた。

一九九九年、四億の資金を躊躇なく切削工具の分野に突っ込

んだ。また、資金が欲しかったわけではないが二〇〇三年に上場したため五億八五〇万円があった。これも合わせて一〇億円ほどの初期投資をした。勝負になると確信していたからである。案の定、最初は失敗の連続だったが、わずか三年後には立派に黒字化していた。二〇〇八年には売上で五億三〇〇万円、全売上に占める割合は二十四%、総利益は二十九%。当社の立派な一本の柱に育った。

同業他社を調べたがあまり儲かってはいないようである。自分でつくった会社だか何か他社にない利益を出す仕組みがあると感じた。嬉しかったのは社員が心配したほどひ弱でなかったこと。再研磨でのスタートとはいえ大きな市場に片足を入れられた。あとはその分野を伸ばせば良い。社員が立派な子たちであることを見届け、二〇〇七年、私は代表権のない取締役に退いた。

事業承継にはいろいろと苦勞がある。一番の苦勞は「初代に仕えていた社員をどうするか」ということ。当社にも創業から片腕となって頑張った六〇才前後の役員が三人いた。彼らを残して私が退くと承継する側は大

変。社長は四十一歳、次が四十歳、工場長は三十九歳と大幅に若返る。若手より遙かに力量のある三人に「役職を外れてくれ」と言えるのは私だけだった。一人一人を説得するのは嫌な仕事だったが、世代交代は絶対にしなければならぬ。一人は辞めてしまったが二人はまだ頑張ってくれている。

新分野への進出は必ず壁にあたる。行くか下がるか、立ち止まるかは社長の大変な仕事である。カムのNC化、コレットチャック、切削工具への進出。成功した私は恵まれた経営者かもしれない。しかし、現在の仕事から別の仕事に舵を取らなければ



ばならないときは必ずくる。同じ仕事で食べられるのは三〇年が限界である。私が考える新分野進出の留意点を述べていく。

①「その事業は世の中に必要なものであるか」。困っている人がいる分野に行かなければならない。②「その事業はやりようによって利益が出せるか」。利益が出ない仕事は絶対にダメ。会社は売上ではなく利益で生きている。③「万に一つでも業界のトップになれる可能性があるか」。進出して何年経っても自社の立ち位置が分らないのでは、絶えず上位の会社に振り回されることになる。少なくともベスト五に行ける可能性のある分野に進出するのが私の信念である。カム・コレット・切削工具は可能性があったから成功したと思う。

新分野進出のタイミングは現事業がギリ貧になってからでは遅い。好調なときに進出するべきである。コレットチャックはカムの絶頂期に、刃物も同様のタイミングで進出した。最初は失敗する確率が高いが、時間さえかければ何とかなるのである。現事業が不調なときに進出すると、家屋敷を担保に銀行から目一杯借入れ、失敗したら倒

産という一か八かの突撃精神になる。それは絶対にやるべきではない。当然のことながら会社には社員とその家族を守る義務がある。失敗して倒産すれば社員を路頭に迷わせることになる。常に社員のことを念頭に置けば経営者は信頼される。社員は「自分たちの会社」という気持ちで頑張れる。「会社は社員を守るもの、社員は会社を守るもの」という考えが自然とできる会社は非常に強い。自慢をするわけではないが、エーワン精密はごく自然にできているから強い。とつともなくしぶとい会社に仕上がったと思う。

●会社は利益で営まれている

昨年、一昨年はリーマンショックの影響から売上が三〇%下がったが、経常利益率は二十三日を叩き出した。高い経常利益率を続けてこられたのは、営業せずに受注が取れる体質をつくり、販売管理費が十五%以下であることも理由の一つ。不況時は特に営業に行かない。もの欲しそうな顔で営業に行くと、受けるのは決まって値下げ要請である。価格を下げるのにはほとんどエネルギーは要らないが、上げるには途轍もないエネルギー



1が必要である。好況になって
も安い仕事を引き継がなければ
ならない。四〇年間で七〇八回
の不況を経験したが、その度に
「仕事量の確保より価格を守れ」
と言い続けてきた。価格を守っ
て次の好況を迎えれば、浮き上
がるのが他社より必ず早くな
る。

四〇年間、価格変更せずに社
員の生活レベルを上げてきた。
当然、会社経費は年々上昇する
ので、毎年五%のコストダウン
を徹底している。ハードルは高
いが、そうしなければ利益率を
保つことはできない。トップ自
らが工場に足を運びコストダウ
ンの余地がないかを絶えず見

る。事務所で日々の売上日報だ
けを見ても何も分らない。書
類は裏から見なければならな
い。損も得も現場で起きている
のである。社員の能力に見合っ
た仕事量なのか？ 能率の高い
設備を導入したほうが良いの
か？ 決裁権のある人間が社員
と一緒に悩み、察知して判断す
る。泥臭いことかもしれないが、
経営には絶対に泥臭さが必要で
ある。

いつの時代もユーザーが求め
るのは「良い品・安く・早く」
である。非常に分かりやすいが、
すべてで他社に勝るのはハード
ルが高い。エーワン精密は他社
にはマネできない短納期に軸足
を置いた。受注の翌日には発送
することをずっと続けてきた。
短納期を可能にするのは社員の
頑張りだけでは到底できない。
利益率が高いので社員や設備は
絞っていると思われがちだが、
「やや過剰」でなければ短納期
は実現しない。夕方になって
「壊れたから頼む。機械が止ま
ってしまふ」という至急の注文
を受けるが、その要望に応じて
初めて顧客から信頼され、可愛
がって貰えるのである。目先の
ソロバンにこだわらず、人と設
備はやや過剰である。また、短

納期なのは加工が早いのではな
い。取り掛かるのがメチャメチ
ヤ早いから。受注した仕事の七
割型はその日のうちに終わらせ
ている。注文を受けて三分とか
からずに現場に注文書が入って
しまふ。だから短納期なのであ
る。

利益を出せるのは社内コスト
が低いから。かけるところには
かけるが不要なところにはかけ
ない。年間八億円もの利益を出
しているオーナー社長だった
が、運転手もいないので地元で
は不思議がられる。今日の講演
も自分の運転できた。また、無
駄な社員や役員は会社で置かな
い。特に役員は給料分働いてい
ない会社が実に多い。ここにも
いますか？（笑）。多くの経営
者から「梅原さんムダが多くて
…」と相談を受けるが「あんな
が一番ムダだよ」と言いたくな
る。経営者自らが給料分働いて
いるのか。役員を辞めさせるわ
けではなく、見合った報酬に下
げれば良いのである。

間接部門も少ないほうが良
い。エーワン精密は社員一二〇
名、売上二十五億円の会社だが、
給与計算から他諸々の会議資
料・手続書類などは、八時三〇
分〜五時三〇分の女子社員が二

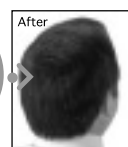
名でほとんどをこなしている。
また、社内では私も含めて役員
も製造原価に入れている。給与
分は稼げということである。
コンサルタントは在庫を減ら
せ減らせと言うが、良い在庫は
持たなければならぬ。良い在
庫は持たないと逆にロスにな
る。コレットの特殊物の場合は
三〇工程に及ぶ品物がある。途
中で不良が出る可能性は高い
が、当社では一本の注文に対し
て一個しかつくらない。それは
社内で徹底している。不良を恐
れて一本の注文で二個、二本の
注文で三個の材料を使っている

SUPER MILLION HAIR



【手軽に薄毛をかくす商品です】 スーパーミリオンヘアー& スーパーミリオンヘアミスト

スーパーミリオンヘアーは特殊加工された人工毛(0.3
~0.5mmに裁断された繊維)です。ふりかけると静
電気により髪に付着し、気になる薄毛をカバーします。



スーパーミリオンヘアー
[20g] ¥3,500 (約50回分)
(税込 ¥3,675)
[30g] ¥4,800 (約75回分)
(税込 ¥5,040)
スーパーミリオンヘアミスト
[165mL] ¥1,500 (税込 ¥1,575)



抗 菌

製造発売元 ルアン株式会社

ISO9001 認証取得

■ 本 社 / 〒371-0013 群馬県前橋市西片貝町1-300-5 TEL.027-260-7611 FAX.027-260-7615
■ 東京営業所 / 〒151-0073 東京都渋谷区笹塚1-52-18 TEL.03-3299-1800 FAX.03-3299-1808
■ 名古屋営業所 / 〒451-0035 愛知県名古屋市中区浅間2-1-2 TEL.052-528-3211 FAX.052-528-3244
■ 大阪営業所 / 〒540-0004 大阪府大阪市中央区玉造1-6-13 TEL.06-4304-1821 FAX.06-4304-1825
■ http://www.ruan.co.jp ■ E-MAIL: smh@ruan.co.jp

良い看板は100人のセールスマンにも勝る!

屋外広告士 建築施工管理士 特別電気工事士

株式会社 ビッグアップル

〒370-0885 群馬県高崎市若田町11-4 URL <http://www.big-a.co.jp>
tel.027-343-9080 fax.027-343-9085 E-mail big-apple@big-a.co.jp

は儲かるはずがない。自分も
のづくりの職人だったので「不
良がきたら困る」という考え
方が気に食わない。不良が前提
の仕事はしてはいけない。

自社ブランドで注文を取れる
強力な販売網を持つ。つまりエ
ーワン精密は製販一体型の企業
だから強いのである。他社に販
売権を持たれると製造業は儲か
らない。創業のころから広告宣
伝費は使うほうだったし、現在
も結構使っている。社名を売る
ことは有利である。いつのまに
か、日本全国、アジアを含めて
約一四〇〇〇のユーザーを持つ
ことになった。

工場も本社もその日の仕事は
その日のうちに終わらせる。ど
の会社もできるはずなのに意外
とできていない。ただし「明日
の仕事は今日するな」とも言っ
ている。エーワン精密は猛烈に
利益を出しているが、自慢では
ないが休日出勤をしたことがな
い。同様に残業をしない社員
の方が評価は高い。お金の使い過
ぎはまたどこかで稼げば戻って
くるが、時間だけはどうしても
戻ってこない。時間を上手に使
える人はそれだけで有利であ
る。会社も時間の使い方を他社
よりシビアにするのはとても大



事なこと。どんな人でも一日は
二十四時間しかないのだから。

会社は売上ではなく利益で営
まれている。コストはいろいろ
あるが、考え方として「不況の
シノギ代」を入れてほしい。好
不況の波は必ず繰り返される。
他社との差は不況時の過ごし方
にある。好況時はひたすらに仕
事をすれば良い。工場を建てた
り、人を入れたりして動いては
ダメ。好況時に機械メーカーに
設備を注文すると、納期はかか
る、値段はかかる、忙しいから
知恵も出さない。非常に不利で
ある。逆に設備の更新、オーバ
ーホールは不況時でなければで
きない。設備の配置換えによる

コスト削減は現場にゴロゴロ転
がっている。それも不況のとき
に手をつけるのがセオリーであ
る。

人の確保も不況時である。将
来の屋台骨を担う人材を確保す
るのは不況時しかない。好況時
は大手企業に採用されてしまっ
て、ふるいから落ちた人材しか
採用できない。現在のような景
気には驚くような良い人材が採
用できる。エーワン精密は経験
者をほとんど雇用しない。前の
会社の考えを持ち込まれると非
常にやりにくくなる。できれば
会社は同じ色になっていたほう
が動きやすい。将棋でいう歩の
集団で結構、エーワン精密はそ
ういう会社である。そのかわり
頑張つて金になる社員もいる。
年を追うごとに金になってくれ
る社員がいれば、そんな強い組
織はない。

昨年、大きな工場を立てた。
大きな設備投資もした。不況時
に動き回れる会社が勝機を掴む
のである。私はそれを忠実に実
行してきた。ただし、不況時
に動くには好況時に利益を出し
ておくのが条件である。将来の
ために投資するタイミングは絶
対に不況のときしかない。好況
なときに使うから気が大きくな

ってしまう。ゴルフ会員権を買
ってみたい、必要以上に高精度
の測定器を買ったり、不要な社
屋を建ててしまう。好況のとき
はお金の使い方が荒くなる。逆
に不況のときは丁寧になる。

仕事量の増加に比例して利益
を出して初めて好況と言える。
三年前は仕事量はあったが材料
の値段、親会社のコスト要請の
ため、利益があまり出せなかつ
た。それにより今回の不況が余
計に苦しい。仕事量が増加した
のに利益が増加しないのは恐ろ
しいこと。利益が出ないのは救
いようのない状況なので大いに
悩むべきである。受注価格が正
しくないのかもしれない。同じ
値段で他社が儲けているのなら
コストの努力不足である。

コスト競争は大いにするべき
であるが、利益を度外視の競争
は絶対あってはならない。世界
有数の技術を持った日本メーカ
ーが海外の会社を買収されたり
しているが、利益を度外視した
結果かもしれない。いくら技術
があっても利益が出ない会社は
淘汰されてしまう。品質はどれ
だけ競争しても限界はないので
永久に改良の余地がある。しか
し、値段による血の流し合いだ
けはするべきではない。十円の

仕事を八円で引つ張ってくる
と、その仕事は以後も八円のま
まになる。これは非常に困るこ
とである。

ものづくりは非常に儲からな
くなっている。自分たちのでき
ないことを要求し、これでもか
と叩きのめしてくる元請会社にも
責任はあるが、その価格に甘
んじて仕事をする下請けにも問
題があると思う。利益が出ない
のは鼻をつまんで歩いていよう
なもの。あとで必ず倒れる。
それでは社員にも迷惑をかける
ことになる。企業がもつと利益
に執着すれば国も良くなるはず。
政権が変わっても皆さんが
法人税を払えないのだから国が
良くなるわけがない。納税は企
業の義務である。本田宗一郎さ
んも「企業の社会的な責任のな
かで一番重要なのは雇用と納税
の義務である」と言っている。
利益を出せない会社では納税を
したくてもできないのである。
企業が健全な体質を保つには
利益が求められる。赤字では倒
産の危険はもちろん、雇用など
と言っていられない。好況のと
きに多くの利益を出さないと、
次には必ず不況の波がきてしま
う。不況のときに社員のクビを
切りますか？給料を下げます

か？ 給料はいつの時代も社員がどうにか食べて行ける程度しかないはず。社員の生活レベルを落として「頑張れ」と言っても頑張るわけがない。利益はとも大事である。

●経営者のあるべき姿

良い会社、強い会社にしたければ税金は好んで払うくらいの気持ちでなければならぬ。経営者たるもの税金を払うのを嫌がっていたら、良い会社にしようとするのを自ら拒んでいるのと同じ。多くの社長は税金を何しろ嫌がる。私も八億円の利益をあげたときに五億円の税金を持って行かれた。しかし、税金を払い続けて会社経営が火の車になることは絶対でない。気が付くと五年程度の不況でもビクともしない会社になった。それは内部留保金が会社にしつかり残っているからに他ならない。「不況のシノギ代」である。

内部留保金のない会社が不況に動くのは絶対に不可能である。もちろん私も節税はする。会社のために節税は設備と建物の原価償却のみ。それ以外は全て会社を傷つけると思ってほしい。税金をいくら払っても国は何もしてくれない。しかし、

自分たちのために利益を出して税金を甘んじて払うのである。

経営者は日々の経営状態をその日のうちに頭に入れておかなければならぬ。今日は儲かったか、昨日も儲かったかを全て頭に入れる。例えば四〇〇〇万円の売上が損益分岐点とする。稼働日数を二〇日なら一日二〇〇万円より超えれば利益が出て、ヘコむと出ていない。製造業は二十四時間体制で土日稼働しているが、一ヶ月を三〇日で考えるのは絶対に辞めたほうが良い。土日は稼働日数ではないので、常に無駄な汗を流すことになる。土日稼働して儲けようという考えで経営をしてはならない。

経営は最低でも五年スパンで考えたい。本当は十年と言いたいところだが、現在の目まぐるしい時代ではムリである。先を考えて経営すれば、たとえ現在はヒマでも五年先に好況がくるのは分かりきっている。その準備することができ。逆に好況であれば五年先は必ず不況になるので、その準備をする。経営状態はデイリーで頭に入れるが、経営は最低でも五年先を読む。これは私からお願いである。

公私混同を絶対にしてはならない。あの子たち社員の目は絶対にごまかせない。税務署より遙かに恐い目を持っている。社員の信頼を失ったら企業競争には絶対に勝てない。大方の社員が「自分たちの会社」という意識を持てるよう、経営者はどの角度から見られても恥ずかしくないようにする。そうしないと自らの首を絞めることになる。

本を読むべきである。実社会で素晴らしい人に会うのには限度がある。ましてや繰り返し指導願うことは不可能。本であれば安いコストで尊敬する人に好きなときに何度でも会える。経営の本も良いが歴史上の人物を取り上げた本なら尚良い。人間は見える部分は進歩しているが本質はほとんど進歩していない。先人たちは直面した問題にどう判断を下し、どのような結果を得たのか。素晴らしい経験がわずかな時間でできる。NC導入、新工場建設、チャックへの進出……さうと言ってきたが夜も眠れないほど悩み、最終的に自分で決断してきた。経営トップは孤独である。その孤独を救ってくれたのが本であった。

親会社と言われているところは、自動車だろうと事務機だろうと協力会社の依存度が約八〇%はある。それにも関わらず自社だけではつけないのに下請けをとつちめる。私はこのままの状態では親会社も倒れてしまうと思う。先人の経営者たちは偉かった。あの松下幸之助さんはこんなことを言っている。「周りにも利益を出して貰わなければあきまへんで」。敬語まで使っている。スケールの小さい現在の企業の経営者に聞かせたい言葉である。

どのような立場であっても、人徳の徳を追えば損得の得は自然とついてくる。損得の得だけを追ってはならない。人徳の徳は他人を敬服させる人格の力。



これはお金で買えない大事なものである。現在の親会社としていいことは「今が良ければ何でも良い」という考え方。トヨタのリコール問題はその典型である。

価値のあるものを価値に見合った価格で購入しなければ親会社も強さを失う。「耐えられなくなった協力会社が廃業・倒産したとしても代わりはいくらでも」という考え方はそろそろ限界にきている。ものづくりの上場会社は八二〇社。それを支えているのは我々四十五万社の中小零細企業である。私は近い将来、下請けが親会社を選ぶ時代が必ずくると思う。その時代に生き残る企業とは、親会社に必要なとされ、継続的に利益が出せる企業である。

最初から最後まで「利益、利益」と言ってきた。企業の使命を達成するには「まずは利益をあげる」と。それを頭に入れて貰えればと思う。

質疑応答

■社員の能力評価と報酬

エーワン精密はボーナスではなく、前月の利益をもとに一定の金額を社員に分配する。分配方法は人事考課だが内容はシン



■短納期を実現する社員の力

メーカーには組織があるため、どうしても動くのが遅くなる。当社の場合は組織がないの

プルである。五段階の評価なら③の人間を決めて、その人を基準に判断する。②と①は極力つけない、賞与が少ない社員をなるべくつくりたくないにしている。欠勤に関しては給料から引かれることはないが賞与には反映させている。社員の善し悪しを評価するのは一番難しいこと。なるべく平等に支給する方針でこれまでできた。人事考課は細かくすればするほど矛盾が生じる。永久のテーマである。大切なのは経営者や幹部が全員でたくさん貰えるように教育することである。

で、注文がきたらすぐに現場へ仕事の流れで動き出す。すぐに動ける条件は、前の仕事をためないことが重要である。短納期を実現できるのは、つくるのが早いではなく取りかかるのが非常に早いから。また、製造業でありながら「サービス業であること」を絶対に忘れてはならない」と伝えている。「自分が生活できるのも顧客がいるから」という意識を持てば、その声をきちんと聞けるはず。それが当社のカラーになっている。

経営者と従業員が一心同体になるとするのは非常に難しい。

「経営者は出すもの少なく取って仕事は少なく」となるのは止むを得ない。しかし、エーワン精密は互いがちょうど良いところで歩み寄っている。

舵取りを任せられた経営者が社員の目線で経営をやってきた結果として、非常に良い定着率につながっている。社員が気持ちよく働いてくれている。多くの工場見学を受け入れているが、四〇年かけてつくってきた社員のヤル気をマネできるはずがない。いたって普通の工場である。ただ社員たちはヤル気に満ちあふれている。



■五年先、十年先

今度の不況で起こる空洞化は、以前とは種類が違う。日本は外需が二割で内需が八割である。内需に活気が戻れば景気は回復する。日本は食物以外を除けば、三年は何も買わなくても生活に困らない国である。しかし、インドや中国などは冷蔵庫も洗濯機も完全には普及していない。市場があるから海外に企業が進出するのであり、以前の空洞化とはまた種類が違うのである。「安くしなければ仕事を取られる」ということはない。惑わされないようにしてほしい。

中国はコスト的にも魅力はなくなっている。日本企業が生き

残るには海外でもできるような仕事はしないこと。やがては淘汰組に入ってしまう。親会社が必要とされ、継続的に利益を出していける会社になることが大切である。松下さんは「利益とその会社が世の中に必要とされている尺度である」と言っている。毎期利益が出ていないのは「もう必要ない」と言われているのと同じ。それを念頭に経営をしてほしい。

エーワン精密も五年後には何らかのカタチで海外に営業所、あるいは生産拠点を置くことは避けられないと思う。しかし、海外でつくって日本で安く売ることとは絶対にしてはならない。当社の製品は海外のものと比べて倍の価格だが「安心して使える」ということで売上の二割は輸出である。価値があればそれなりの売上にたつのである。

エーワン精密はしっかりと私たちが土台をつくった。その土台に建物を乗せて前に進んでいくのは、後に続く者たちの仕事。彼らは気力も充実しているし、私のときよりも会社が化けるのではないかと思っている。どのくらい化けるかが私の今後の楽しみである。

■幼少期から得たこと

私は幼少期が不幸だったとは思っていない。仕事を始めたときは嬉しかった。休日の前には身の回りのものを買って、映画を見るくらいの小遣いを親方に貰えた。なによりご飯がお腹いっぱい食べられた。

上場をしたので自分の持っている株はたくさんある。お金に換算すると随分な額になるが、必要以上のものを子供たちに持たせると良い影響は与えないと思う。あえてお金を残す気はない。子供を会社に入れなかったのは本当の意味で会社を引退したかったから。私は日本の自信を失いかけたもののづくりの将来を憂えている。そのための有意義なお金なら出しても良いと思っている。

最近、自分の顔が年々良くなっているように感じる。仏教の言葉だが「どうせ人間は裸で生まれて裸で死ぬ。そのことをわきまえていればお金ごときに振り回されずに済む」というのがある。損得の得だけを追うと寂しい人生になる。人徳の徳を追うことに気付かせてもらったのは、今までめぐり会った人、本の教えがあったからだと思う。

会員たんしん

【ファシリテーション基礎講座】

コーチ加寿明

コーチ加寿明、代表・関端加寿明氏（前橋支部所属）が企画するセミナーが下記の通り開催されます。

■ファシリテーション基礎講座@群馬

（NPO法人日本ファシリテーション協会主催）

ファシリテーションとは、会議や話し合いを活性化することによって組織に変革を生み出し、成果を上げる方法。この講座は、1日でその基礎を学ぶ内容です。全国各地で開催され、年間約500名が受講する人気のセミナーであり、群馬では2度目の開催。前回も大好評でした。

日 時／2011年2月6日（日）10：00～18：30（受付9：30）

場 所／高崎市総合福祉センター

受講料／FAJ会員…15,000円 一般…21,000円

定 員／25名（先着順）

詳細・申込みは<https://www.faj.or.jp/>より（1/5～）

【事業承継セミナーを開催】

（株）さくら会計

北関東M&A（株）さくら会計、代表取締役・岡部雅之氏（前橋支部所属）では、3月2日（水）14時～群馬県民会館を会場に「事業承継セミナー」を開く。第1部は「元経営者が語る！～承継の道程とハッピーリタイア～」と題して、事業承継を成し遂げた元経営者をゲストに迎え、承継までのプロセスや当時の心境を語る。第2部では「中小企業のM&Aの実例紹介」と題して岡部氏が講演する。参加費無料。定員50名。

詳しい問い合わせは027-260-8630まで。

【食育、触れ合いの場に】

（株）エーアンドバイ企画

とんとん広場（株）エーアンドバイ企画、代表取締役・林きみ代氏（前橋支部所属）は来春、近隣地に農業体験ができる畑、ログハウス、いろり小屋、バーベキューサイトなどを備えた敷地10,000㎡近い新施設「ざわざわ森」をオープンする。ファミリー層がメインターゲットで「希薄になりつつある人間関係と自然環境との結び付きを深めてもらいたい」（林社長）と考えた。新施設にも60台分の駐車スペースを設けるが、とんとん広場との相乗効果を高めるために荷車でのシャトル運行なども計画している。農作物は無農薬、有機栽培。

林社長は「食育の場、コミュニケーションの場として利用してほしい。日々の喧騒を忘れてゆっくりと森の中で過ごしてほしい」と話す。 [11/25付ぐん経]

【快適な室温・空気感じて】

司建設（株）

エアムープ住宅／司建設（株）、代表取締役・松井照夫氏（沼田支部所属）は11月から、住宅建築を検討する建て主向けに沼田市沼須町の同社モデルハウスの無料宿泊体験サービスを始め、予約を受け付けている。モデルハウスを見るだけでなく、調理や入浴、ホームシアターなどを楽しみながら実際に宿泊してみて、太陽熱や空気の自然な流れを利用した「エアムープ工法」が織り成すソーラーハウスの住み心地を一年を通して何度でも体験できる。

松井社長は「自然通気で日常生活のCO₂排出、湿気や結露、カビの発生を防ぎ、シックハウス症候群の原因になる有害な化学物質も外部に排出する役割を果たす。梅雨時・

真夏・真冬と宿泊体験し、高級で快適な省エネルギー住宅を感じてほしい」と話す。 [11/25付ぐん経]

【助成金活用支援サイト開設】

真下労務サポートオフィス

真下労務サポートオフィス、代表・真下俊明氏（高崎支部所属）はこのほど、助成金の活用支援に特化したサイト「群馬助成金サポートセンター」(<http://gunmajoseikin.com/>)を公開した。各種助成金の概要や受給事例の紹介、自社で利用可能な助成金を把握することができる無料診断などのコンテンツを用意している。無料相談会を定期的に開催するほか、希望者に対しては申請書類の作成から提出まで代行する。

真下代表は、「提出書類の様式やチェックの仕方なども地域によって違いがあるので群馬での申請は地元のわれわれにまかせてもらえれば」と話している。 [11/25付ぐん経]

【国産むく材でリフォーム提案】

（株）大五建設

注文住宅を手掛ける四季の住まい（株）（株）大五建設、代表取締役・小井土靖氏（高崎支部所属）は、本社隣りの高崎展示場を改装し、「木ごころ高崎ショールーム」としてこのほどリニューアルオープンした。主にリフォーム需要の獲得を狙いで、建物内の木材すべてに国産材を無垢（むく）のまま使用し、オリジナルのキッチンや風呂、建具、家具などを展示。これまでの展示場と同様に集客や商談の場として活用していく。

小井土社長は、「安心で健康なエコリフォームのために、長持ちする使い勝手の良い素材を選んだ。材料は好みの樹種を指定できる。豊かな気持ちで愛着の持てる家に暮らせる提案をしたい」と話す。 [12/2付ぐん経]

【ミッション部品を新規受注】

（株）アミイダ

研削加工を手掛ける（株）アミイダ、代表取締役・阿久戸忠雄（太田支部所属）はこのほど、大手自動車部品メーカーから自動車ミッション部品を新規受注した。来年以降の大規模な増産が見込まれることから、本社工場に隣接し、新工場の建設を進めており、新たに最新鋭の研削盤3台を増設、来年1月にも稼働する。工場建設まで含めた一連の設備投資額は約1億2000万円。新工場は量産工場（月1万ロット以上）と位置付け、ミッション部品の対応はもちろん、新たな需要を取り込んでいく方針だ。 [12/9付ぐん経]

【葬儀相談センター開設急ピッチ】

（株）メモリード

冠婚葬祭互助大手の（株）メモリード、副参事・戸塚邦夫（前橋支部所属）は葬儀に関するのなら何でも気軽に無料相談できる「市民葬儀相談センター」の開設を急ピッチで進めている。現在グループ全体で25店舗（県内8店舗）を開設しており11年12月末時点で50店舗体制の構築を目指す。群馬を中心とした関東地区では20店舗体制の構築が目標。

長野副社長は「いわば葬儀のアンテナショップ。葬儀形態の変化に対応すべくコンビニ感覚で気軽に立ち寄れて相談できる施設の展開を進めている。あらゆることに親身になり相談に応じたい」と話している。 [12/16付ぐん経]

【FAX番号変更】

マルバシ経営労務コンサルティング、代表・丸橋正幸氏（伊勢崎支部所属）は、FAX番号を下記の通り変更しました。 FAX 0270-27-6041

環境改善・遮熱・断熱塗装
長寿命高耐候塗装・抗菌塗装
結露防止塗装・その他特殊塗装

（有）クチキテック

〒378-0015 沼田市戸鹿野町324-3
TEL0278(22)0691 FAX0278(22)0696
U R L <http://www.kuchikitec.jp>
E-mail kuchikitec@nifty.com



経費節減
お手伝いします
代表取締役 朽木 康

ご家庭の消臭から大型脱臭装置まで…

「プロ」臭気判定士がご提案

株式会社デオ・プラス

群馬県高崎市浜尻町 586-3
tel : 027-365-2236
fax : 027-315-3236
e-mail : ozone@deoplus.net

Deo+plus
デオ・プラス
www.deoplus.net

新会員
ご紹介12月度常任理事会承認
会員名簿追加録(順不同・敬称略)

企業名・役職・氏名・生年・所在地・電話・FAX・業務内容・趣味・紹介者

税理士法人合同会計グループ 株高崎総合コンサルタツ 〒370-1203 高崎市矢中町617-1
TEL : 027-347-0993
FAX : 027-347-0994

コンサルティング業、経営改善・企業再生・資金繰り支援

ゴルフ、読書、旅行

【紹介者/事務局】



代表取締役

加 藤 勝 二

S19年生

高崎支部

【議 事】
相沢副代表理事が議長をつとめ、古郡代表理事挨拶のもと開会となりました。

日時 十二月十四日(火)
十八時三十分～二十一時
会場 同友会事務所会議室
出席者(順不同・敬称略)
正副代表理事/古郡、阿久戸、(澤浦)、石田、相沢、常任理事/清塚、前田、峰巢、高橋、内山、島山、理事/米田、太田、吉池、事務局/黒岩、阿久澤、保坂(役員計十四名)

第8回
理事会報告

I. 報告連絡事項

1. 支部・部会・委員会報告
七支部・三部会・三委員会・仲間づくりと、全ての活動について代表者による一分間報告が行われました。

2. 経営研究集会報告と総括
資料に基づき、十一月十五日に開催された「二〇一〇経営研究集会」の参加状況、アンケート集計、収支状況等が清塚実行委員長より報告されました。
参加は一五〇名を越え、梅原氏の基調講演も近年にない好評で、それぞれに自社の経営を見つめ直す機会となったことが伺えました。

3. その他

○高崎経済大学の「知的財産セミナー」の案内がなされました。
○前田氏より、過日開催されたNPO主催の講演会参加の御礼が述べられました。

II. 承認事項

1. 入退会者承認
先月理事会以降の入退会者(入会二名、退会一名)を承認。会員数は四四八名でした。

III. 審議事項(or意見交換)

1. 新年度役員選考について
各支部から推薦された新年度の理事候補者について審査し、総務会推薦の一名を加えた三十三名を理事会として信

消防設備・電気設備のことなら
関東防災工業株式会社

■本 社 〒371-0056 群馬県前橋市青柳町583-2
TEL (027) 234-3351 (代)
■安中事務所 〒379-0126 群馬県安中市西上磯部1736
TEL (027) 385-5261
■東毛営業所 〒370-0801 群馬県太田市台之郷町732-30
TEL (0276) 46-0736

ISO9001・ISO14001 認証取得

蔵前産業株式会社

代表取締役 橋本 勝

〒379-2153 前橋市上大島町176-44
TEL 027(261)3552 FAX 027(261)0414

アルミ精密部品の切削加工メーカー

有限会社 エーピーエム

充実した設備と長年培った確かな技術力で
お客様のご要望にお応えします!〒373-0847 群馬県太田市西新町103-2
TEL0276-30-4058 FAX0276-30-4059
URL : http://www.apm-f.com E-mail : fuse@apm-f.com

私たちはできること。
それはお客様と
未来の地球のために、
やさしい企業であること。

「水なし印刷」をお勧めします

「水なし印刷」は、有害な廃液を含む湿し水を一切使用せず
現像工程の現像液使用量・廃液量も大幅減、またCO₂排出量も削減します。
環境への負荷が格段に少ない印刷システムです。
私たちは、これからも環境に、お客様にやさしい企業を目指します。

JOBU PRINTING CO., LTD.
TELEPHONE 027(352)7445 FACSIMILE 027(352)2953
E-mail: eigyo@jp-t.co.jp URL: http://www.jp-t.co.jp

上武印刷株式会社 〒370-0015 高崎市島野町890-25

