

〔資料〕

企業家の経験

— (株)エーワン精密の梅原勝彦取締役相談役の事例 —

福島 英史 / 金 容 度

目 次

〔問題意識と資料の紹介〕

1. 問題意識：企業家の経験
2. (株)エーワン精密
3. 梅原勝彦取締役相談役

〔資料〕

1. 梅原勝彦取締役相談役の講演
2. 質疑応答

〔問題意識と資料の紹介〕

1. 問題意識：企業家の経験

一般に、人々の考え方や行動は過去の経験に強く影響される。もちろん、生まれつきの気質、才能など、必ずしも経験だけで説明できない先天的なところもあるが、個人の思考や行動に、直接的に、間接的に、経験が影響することは間違いないであろう。企業家も一個人である以上、経験の影響を強く受けているに違いない。

しかし、すべての人が「経験をする」にもかかわらず、誰もが企業家になり、なおかつ、企業家活動を行い続けるわけではない。企業家の考え方、及び行動の背景には、企業家個人特有な経験が存在し、それが様々な形で企業家活動と結びついているのである。従って、企業家になる前の経験（幼少年時代と青年時代の経験、他組織での職務経験）と、企業家になってからの経験（起業後の苦労や失敗の経験、他の社会活動の経験など）は、企業家活動の本質を理解するための重要な伏線であるといえる。

企業家の経験の中には、その経験が企業家活動

に影響していることを本人が気づく経験もあれば、本人が気づかないものの、企業家活動に大きな影響を及ぼす経験もある。また、企業家活動を行っている企業家達が必ずしも成功の経験・体験だけをするわけではない。つまり、失敗の経験が企業家活動と深い関係があることが考えられる。それに、経験が決断に影響するだけでなく、ある大きな決断によって、それ以降の経験が大きく左右される場合もある。

このような企業家の経験の多様な意義を適切に捉えるためには、個別の企業家事例を検討することが有効であろう。そこで、2008年度の法政大学大学院経営学研究科企業家養成コースワークショップテーマでは、「企業家の経験」をテーマに10人の企業家をお招きして、講演を聞いて、質疑応答を行った。

本資料は、その中で、(株)エーワン精密の取締役相談役梅原勝彦氏をゲストとしてお招きして2008年6月4日に行われたワークショップ記録である。梅原氏の事例は、高度成長期と第1次オイルショック以降の日本のモノづくり産業の歴史とも絡んでおり、こうした時代文脈の中で、たたき上げの企業家として、ある意味で日本の典型的な企業家の姿を示している。従って、同事例は、歴史的にも極めて重要な意味があるし、現在の日本のモノづくり産業、あるいは企業家を考える上でも、多くの示唆点を提供すると思われる。

メインの資料であるワークショップ記録の記述に入る前に、本資料の対象であるエーワン精密、そして、同社を創業して成長させた梅原勝彦氏について簡単に紹介しておこう。

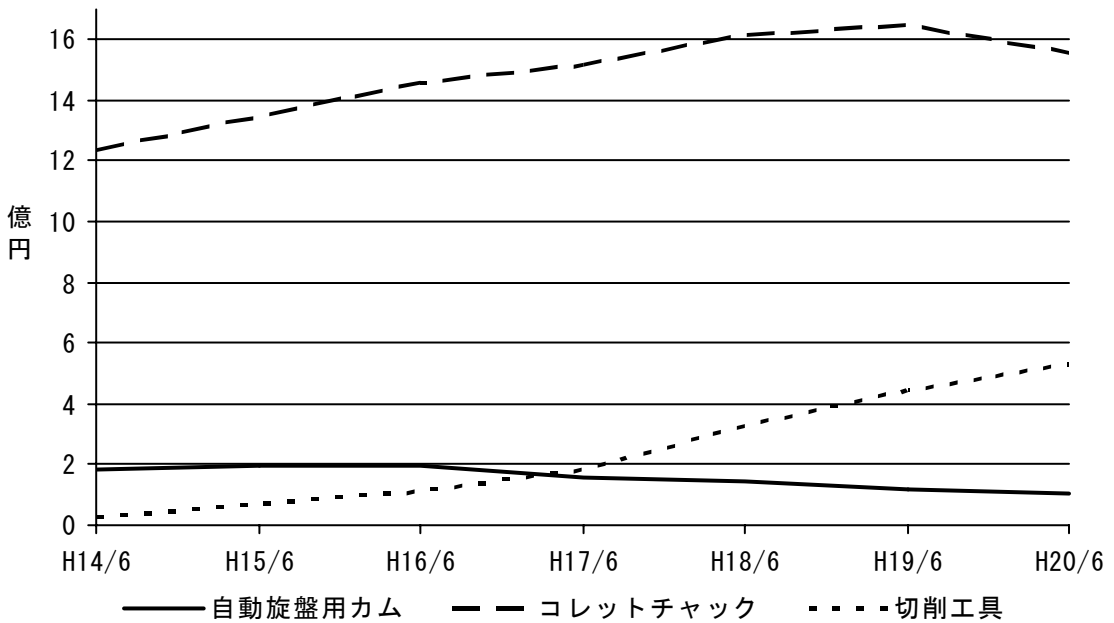
2. (株)エーワン精密

エーワン精密は、1970年に梅原勝彦氏が創業した自動旋盤（工作機械）の部品メーカーである。売上高は20億円超と一般に大規模と称される企業ではないものの、独自の事業モデルにもとづいて優れた経営成果をあげている。同社は、自動旋盤の消耗部品の製造と販売を行っており、2つの製品分野で国内市場をリードしている。

エーワン精密が供給する製品の分野は、3つある。自動旋盤の刃物の動きを制御するカム、加工対象物を挟むコレットチャック、対象物の切削加工を行う切削工具である。同社は技術革新の波によって成長してきた。梅原氏は、戦後の混乱の中で12歳から丁稚に入り、ロクロ職人として育った。

ところが、職人技の必要性を大きく減じるカム式小型自動旋盤が登場する。梅原氏は、価格が高く、納期が遅い自動旋盤メーカーの内製カムと違いをだすことに事業機会をみだし、実兄とカムの製造販売事業で創業したのであった。次に NC カム研削盤が登場すると、エーワン精密を興して先駆的にこれを導入し、大きな市場シェアを確保した。さらに自動小型旋盤がカム式から NC 式に移行していくのに伴って、早期にカムからコレットチャックへ多角化し、主力とする事業分野を移していった。図1に示されるように、近年は2000年に開始した切削工具事業が全売上高の2割程を占めるものの、コレットチャックが現在の同社の主力事業である。なお、同社は、2003年にジャスダック証券取引所へ上場された。

図1. エーワン精密の製品部門別売上高推移

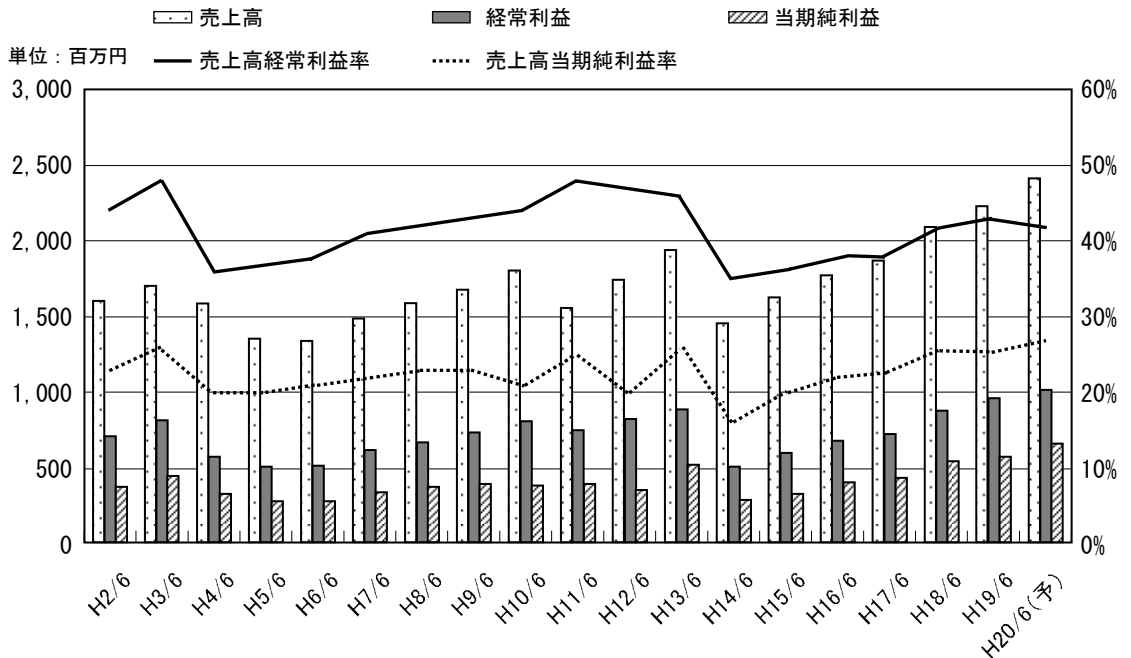


注) 2002年6月期 (H14/6) の数値は、翌年6月期の数値および対前年同期比 (%) から計算。
 出所) 同社の『平成20年6月期・中間決算説明会資料 (2008年3月3日)』および『平成20年6月期・決算短信 (2008年8月8日)』。有価証券報告書を参考に作成。

経営成果の点で、エーワン精密の最も際だった特徴としてあげられるのは、高い収益性である。図2に一部が示されるように、同社では、創立から現在までの37年間にわたって、35%以上の売上

高経常利益率を上げている。こうした高い収益性の背後には、短納期を武器にした高い市場シェアを通じて価格水準を維持する同社独自の事業モデルがある。

図2. エーワン精密の売上高・経常利益・売上高経常利益率等推移



出所) 同社の『平成20年6月期・中間決算説明会資料(2008年3月3日)』p.20から抜粋。

梅原氏によれば、企業が健全な事業活動を続けていくために、価格は、人件費と設備投資費、不況時をしのぐための内部留保をまかなう「適正水準」でなければならない。原価を割り込んだり、次期の競争力の源泉になる筈の設備投資を抑制したり、不況時の受注減に耐えうる体力を削るような価格競争は、結局企業の長期的な存続に負の影響を与える。したがって、価格は不当に上げるのでも下げるのでもなく、できるだけ維持するという考え方である。このような考え方の実現に寄与しているのが、同社の主力事業がもつ高い国内市場シェアである。エーワン精密では、多角化の際に、業界トップの可能性はあるか、にこだわるといふ。実際、同社は、超硬付コレットチャック市場で6割のシェアを持ち、衰退期にあるもののかつて主力にしていたカム市場でも9割のシェアを持っている。また同社は、強力な値下げ圧力から逃れるために大企業の下請けをせず、流通マージンを排するために直販体制をとっているのだという。

エーワン精密が高い国内シェアを獲得し、維持することができた背景には、相応の品質水準に加

えて、同社の納期が他社に比して圧倒的に短く、また大手が扱わない小ロットの規格外品や緊急など特殊な注文にも柔軟に対応してきたことがある。エーワン精密では、売れ筋製品の仕掛品を予め揃えておくとともに、ファクシミリや手書きの注文書・指示書等を使った独自の生産システムを構築し、直販体制とすることで比類のない短納期を実現している。また、設備・人員面でバッファをもうけているため、受注残がきわめて少なく、次から次に仕事を受けられるうえ、利益率の高い特殊な注文に柔軟に応じることができるのだという。カムやコレットチャックのような部品は、精度以外の点で製品の差別化がしにくい。このため、同社では圧倒的な短納期を差別化の主軸に据えて高い収益性を確保してきた。

3. 企業家の梅原勝彦取締役相談役

1939年生まれの梅原氏は、戦後、ねじ製造を営むお父様の会社が倒産したため、12歳のときから、お父様の知人の工場で働き始め、その後、10社以上の町工場で経験を積んだという。22歳に入社し

た大森電機気工業で小型自動旋盤に出会って、その工具であるカムがビジネスとして成長する可能性を見込み、26歳の1965年に、実兄と一緒に「ミツワ製作所」という小型自動旋盤用カムの製造会社を立ち上げた。

しかし、高価なNC機の導入をめぐる兄と意見が分かれ、1970年に梅原氏は職人3人だけを連れてエーワン精密を創業した。同氏は、それ以降、2007年9月に取締役相談役になるまで、約37年間エーワン精密のトップ経営者として同社の急成長と高利潤を導き続けた。その過程には、技術革新を事業機会とする、梅原氏の大胆な企業家的意思決定をみることができる。熟慮を重ねた大胆な決断の背後には、梅原氏の徹底した合理性の追求があったように思われる。

[資料]

1. 梅原勝彦取締役相談役の講演

金 それでは、企業家養成コースのワークショップを始めたいと思います。

今日のゲストは、エーワン精密の梅原勝彦取締役相談役です。エーワン精密は1970年に創業された工作機械の工具メーカーです。町工場としてスタートして、2003年度にジャスダックに上場している企業です。特に創業以来、毎年高い利益率、そして高い成長率を維持してきており、市場シェアも高い優良企業です。

このエーワン精密を創業して育て上げたのがきょうのゲストの梅原相談役です。梅原さんは、12歳のときから現場に入られて、たたき上げとして現場での経験を生かしつつ、1970年にエーワン精密を創業して、その後、それまでの経験を生かしながらモノづくりの優良企業をつくり上げた方です。高度成長期と第1次オイルショック後の日本のモノづくり産業の歴史とも絡んでおり、こうした時代文脈の中で、たたき上げとしての企業家、ある意味で日本の典型的な企業家の姿をきょう伺うことができるのではないかと期待しております。従って、歴史的にも非常に重要な意味があると思いますし、現在の日本のモノづくり産業の企業、あるいは企業家を考える上でも、多くの示唆点が

得られると思います。

それではきょうの議論に入りたいと思いますけれども、1時間ぐらい梅原様のお話を伺って、その後少し休憩して質疑応答に入りたいと思います。

それでは、きょうのゲストの梅原さんにお話をお願いしたいと思います。

梅原 皆さん、こんばんは。梅原です。

いま金先生のほうから大体の紹介を受けたのですが、正直なところ、私みたいな者がこのようなところでお話をするということは、自分でも戸惑っており、また、なぜ私がという疑問もあるのですが、特別な技術もない、特許もない、そして創業者の私も、社員をはじめ、魚で言えばイワシとかアジ程度の、決してタイやヒラメという高級なものではない者が、頑張って、最初から工具メーカーとしてやってきております。大手企業に例えば売上げの比率が4割、5割だとか、いわゆる下請を経験せずに一匹狼としてやってきて、自社のエーワンというブランドと、あと、町工場では非常に珍しい強力な販売網を持っています。

いま現在、はっきりした数字は私もわかりませんが、優に全国に1万3,000社ぐらいのユーザーを持っているということで、おかげさまで、営業もせずに、全て電話・FAXの注文をまとめ上げ、1日に200社ぐらいのお得意さんの相手をしています。なおかつ、製品が非常に強いということで、高いシェアを持って、対売上経常利益率が、創業してから38年間、私どもは6月決算ですから、平均すると43%という高利益率を確保しています。これは町工場レベルでも大企業でもまずないと思います。ただ、私が出した本では経常利益率35%と書いてありますが、あれは、40%というどぎつ過ぎるから、35%にしておこうということで出したわけです。

実際には、35%というのは、何年前かにITバブルという非常に変なバブルがはじけたのですが、その年に初めて前年比で25%の売上ダウンを経験しました。普通の会社でしたら、前年比で売上が25%も下がったら赤字になるのですが、その年が初めて34.8%の対売上高経常利益率でした。これが創業以来38年の最低の数字です。

それでも非常に大きな反響を得まして、私の本

を読んだり話を聞いたりすると儲かるんじゃないかという、ちょっと考え違いをしている方から講演の依頼などがあるのですが、私、きょう、皆さんの職業とか年齢なんかをざっと見させていただいたのですが、その中では、そのような、梅原の話の聞いたら儲かる会社にできるんじゃないか、なんていうことを考えているような方はいらっしゃらないようですので、安心して話をさせていただきます。

ここで、自己紹介を兼ねまして、私の生い立ちと会社の生い立ちの話をさせていただこうと思います。

私は昭和14年3月5日生まれです。小学校に入学したのが昭和20年の4月ですから、本当に数少ない、要するに戦前の国民小学校最後の入学生です。うろ覚えですが、戦争のことも覚えているし、また、その年の8月15日の敗戦の陛下の玉音放送も校庭で聞いたという記憶を持っているという世代です。

私の父は、小さな町工場を東京都目黒区、いま若い女性なんかに人気がある白金台というところで経営していたのですが、戦後の混乱期を乗り切れなくて、私が8歳のときに倒産し、見事に崩壊しました。そこで、私は8歳のときから親戚の家に預けられ、それももちろん、戦後の昭和二十二、三年のころという、自分たちの食べるものが精いっぱいのときに人の子どもを預かり、なおかつ学校にまで行かせるというような力のある人たちは少なかったものですから、1ヵ所に半年とか1年くらいずつ預けられて、親戚をたらい回しされて、小学校6年間を一応曲がりなりに学校へは行ったのですけれども、6年間で6回転校した。したがって、私には同級生もいたのですが、相手が覚えていない。ですから非常に友達が少ないという悲惨な少年時代を送りました。

そして、もちろん、戦後すぐ義務教育制がきちんとしていますので、中学校を出なければいけないのですが、親に中学校を出す力がなかったものですから、12歳で丁稚小僧に出されました。12歳というもちろん違法なのですが、親父の友達が事情をわかっていて、「うちで預かるよ」と言っていたので働けたわけですが、子供ですわね。それで周りでは、あんな小さい子が大人

の中に入って働いているのはかわいそうだななんていうことを言っていたし、私の耳にも入っていたのですが、私本人とすれば、つらいと思ったことはほとんどなかったです。それよりも、親戚のうちに預けられていると、例えばご飯も、おかわりをするときに子供心にも遠慮しいしい出していたという生活でしたので、自分で働くようになってからは、少なくとも三度三度、ご飯をきちんとおなかいっぱい食べさせてもらえる。

いまの若い子に言ってもあれでしょうけれども、あのころ日本は非常に悲惨なものでしたので、1枚の布団で1人が寝るというのは、少なくともうちの場合はなかったのです。兄弟2人、下手すると姉が反対側から寝て、一つの布団に3人寝るなんて、正直言って、姉とはいえ女性ですから、いろいろ気兼ねしながら寝たという記憶があったのですけれども、丁稚小僧に行くと、まず三度三度のは食べさせてくれる。それから、布団も1枚ちゃんと自分用にもらえる。それから、当時は月に二度しか休みがなかったのです。曜日は関係なく、1日・15日と決まっていたのですが、その休日の前にほんのわずかですけれどもお小遣いももらえました。お小遣いをもらえれば身の回り品も買えるし、映画も見に行けるし、たまには買い食いもできるということで、私自身は12歳から働いたということについて不幸せだと思ったことはございませんし、むしろ幸せというような感じを持っていたというのが現実です。

ただ、自分で言うのも何ですが、とても勉強ができたし、勉強も好きだったので、どうしても勉強をしたかった。ただ、とても学校なんかへ行ける状況ではなかった。何しろ働かなければ寝どころも食べる物も得られないわけですから、学校に行くなんていうことはほとんど諦めていた。

ただ、勉強するにはどうすればいいかといったら、戦後の混乱期だったというせいもあるのでしょう、当時、早稲田大学だけが中学校の通信教育があったのです。それで、小遣いの一部を割いてそれを受けて、英語だとか数学だとかいうことを通信教育で勉強していたのです。皆さんは経験ないでしょうけれども、通信教育で、英語とか数学を勉強するというのは非常に大変なのです。ましてや、私たちのように昭和二十何年という時

代に小学校に行っていた者にとっては、当時は6年生でローマ字も教えてくれなかったのです。だから、英語は勉強しなければいけないなと思っても、通信教育で英語を勉強するというのは大変なのです。口の絵がかいてあって、あと発音記号なんてありますが、それを見ながら発音を覚えるわけですから。

いまだと笑話なのですけれども、正直言って、私は、ローマ字を覚えて、あれでも俺は英語ができちゃったと思っていたのです。聞く人もいないから。そうしたら、あんなものは英語でも何でもないわけです。あるとき本屋に行ったら、全然違うのです。“I am a boy.”なんて。なんだ、これは。全然ローマ字と違うじゃないかということで、これはいかにということで、それもあってので早稲田の通信教育を受けました。非常に苦労しながら勉強したのです。心の中では、生活とかそういうことには不満を持っていなかったのですけれども、どうしても中学校に行きたいということは非常に強かったことを記憶しております。ただ、先ほども言ったみたいに、働かなければ生きていけない境遇でしたから、気持ちの中では諦めていました。

やはり学校を出ていないということは、将来、人よりも努力して仕事を覚えて、少しでもたくさん給料をもらえるような身分になろうとして、小さいながら非常に頑張ったという記憶があります。

職場も、当時は板前の世界と同じで、職人の世界は転職を繰り返すたびに箔が付くというか、技術を覚えられるということで、私も転職は何度も繰り返しました。10回ぐらい繰り返したのではないかと思います。これは、いまの人たちと違って、この仕事が向かないからあの仕事、この仕事が向かないからあの仕事という転職ではなくて、私の場合は、ろくろという旋盤の原型みたいな仕事ですけれども、その腕を磨くための転職を繰り返していました。また、人一倍の努力家だったために、16歳か17歳でもう丁稚小僧から脱皮しまして、職人の仲間入りをしていました。

ただ、どうしても学校に行きたい。私は16歳で職人だから、当然、相撲の世界と同じで腕のいい人が威張っているのですけれども、後から来た中

学校を出た連中が、私がろくに読み書きもできないものですからバカにし始めまして、それも非常に悔しい思いをして、何とか学校に行けないかなという気持ちは常にあったのですが、ある日、新聞記事で、東京都内に夜間中学というものが7校あるということを知りました。それで私は早速、こんな学校があるのだったら、夜学なら行けるかもわからないということで、早速、東京都庁に手紙を出して、その手紙を出したときのことをいまでも覚えていますが、住所がわからないから、「東京都 東京都庁様」と出したのです。それでちゃんと届いていたのです。女性の字で、勝手にきれいな人ではないかといまでも思っているのですけれども、「あなたみたいな人が入る学校ですから、すぐ行ってください」と。

東京都に7校、荒川区とか足立区とか下町に多いのです。私が働いていた目黒区には残念なことにならなかったけれども、隣の世田谷区に1校、いまでもありますけれども、新星中学校という名前の中学校があった。私は当時から、思うとすぐ行動を起こすほうなので、それで早速、親方の自転車を借りて、私が住んでいた目黒区がたまたま世田谷区のそばで、地図で見ると、その世田谷区の新星中学校が目黒寄りだということに助けられました。自転車だと20分くらいで通えるので、これは夜、通えるなど。

ただ、いまと時代が違いますから、5時に仕事を終わるなんていう境遇ではないものですから、職人とか親方（社長）が夜7時、8時まで仕事をしているのに、下っ端の職人の私が5時でしまうなんていうことはまず認めてもらえないだろうということで悩んでいたのですが、日ごろから、ちょっとした時間があれば一生懸命勉強している私の姿を見ていた先輩が、「よし、俺が話してあげる」ということで親方に話してくれたら、親方も二つ返事で「行け」と言ってくれました。

ちょうど6月のいまごろに、晴れて、ほとんど不可能だと思った学生になることができました。私は、おかげさんで、事業も成功したし、それから家族にも恵まれて、非常に幸せな人生をいまは送っているのですが、いままでの生涯、またこれからも多分同じだと思いますが、人生の中で一番うれしかったことは何かと言われると、この夜間

中学に入れたということが一番うれしかったと答えると思うし、事実そう思っております。そのくらい、学校に行けたということは私にとってうれしいことなのです。

ちょっと話はズレますが、私に長男がいるのですけれども、この子が法政大学なのです。経営学部を出たのですが、これが、親がそんなに苦労して育ったということをはほとんど知らない子で、あの子は1年でもう留年しているのです。自宅から通って、もうその当時私は社長でしたから、小遣いもちゃんと渡していたはずなのに、何をしていたんだか、1年でもう留年。

それで、そのときは我慢して、自分は学歴がないから、学歴がないと社会に出てから苦労するというので、一応目をつぶった。

私は、大学は来たことがないから、大学というのは午前中はやってなくて、土曜日は休みで、夕方はどういうわけか9時、10時にならないと家へ帰ってこないというものだと思っていました(笑)。そうしたら、このバカが、まず3年のときに既に4年かかっている、単位が56単位残っているわけです。その56単位というのは、大したことはないと思ったら、聞いてみたらとんでもない、1年で取れるものではないと。まず、お宅のボクは、4年間かけて100単位ぐらしか取れてない子が、1年で56単位なんか取れるわけがない。「もう社長は諦めて、あと1年行かせなさい」ということを言われたので、あきれ返って、そのときは黙っていたのです。どうせ会社の跡継ぎにする気もなかったし、自分の人生だから自分で苦労すればいいとほっといたのです。根性だけはあったのでしょね、56単位取ったのですね。ギリギリで。そういう子どもがいた。

本当に罰当たりのバカだなと思っているのですけれども、子どもだから、それでも親というのはかわいいんだよね。困ったものですね。

私が中学校を卒業したのは二十歳です。それから、私は心の中では、家が崩壊しているし、親父も、自分の商売は転けていて、私にはどういうわけか、「勝彦、親方になれ。社長にならなければ人間は絶対だめだ」というようなことを毎日のようにいいました。そのため、気持ちの中で、社長というのはどういうものかわからないけれども、

俺は社長になるのだという気持ちを持っていた少年でありました。

それで、中学校を出て、夜間中学とはいえオール5だったわけですし、それ以上の成績の人がほかにいるわけがないのですが、先生からは、「梅原、定時制でも普通科に行け。大学にちゃんと行け」という指導を受けたのですが、私自身は、将来社長になる、そうすると20歳で4年高校に行つて、それから大学に4年また行っていたのではもう28歳になってしまう、これはいくらなんでも独立するには遅過ぎるということで、渋谷の都立第一商業の定時制に進学しました。

商業高校に行けば、僕は簿記を覚えられると思って行つたのですが、いかに商業高校とはいえ高校ですから、体育だとか、将来社長になる人に必要のないようなものを教えているということで、ちょっとまどろっこしさを感じまして、2学期になってすぐその学校をやめて、専門学校、代々木にある大原簿記学校に行きました。それで商業簿記は、1級は取れなかったのですが、2級を取ったのです。これが私の会社経営のときにとても役に立っているということです。

22歳のときに、ろくろという非常に原始的な技術ですが、その腕を見込まれて、いま私が住んでいる府中の大手電気メーカーの下請会社に就職しました。いままでは、せいぜい10人かそこらの会社でしか働いたことがない者が、初めて200人ぐらゐの会社に行つて、そこで、会社には労務とか総務という組織があるということを知りまして、いまの私の会社経営には、そこで学んだことが非常にプラスになっているということです。

もう一つ、その会社に入って、同じ職場で私のいまの奥さんとめぐり会いました。その会社では、会社経営のイロハも覚えられたし、女房ともめぐり会ったというので、本当に府中に来てよかったなど。こんなことは女房の前では言わないですよ。私にとっては非常によかったなと思っています。

ここには、お若い方がいらっちゃって、独身の方もいらっちゃってと思うし、女性の方もいらっちゃいますけれども、惚れた異性と結婚できるというのはすごく人生で有利です。好きな人と結婚すると、自然に無理なく頑張れるのです。だから、まだ独身の方は、男の人も女の人も自分に合った

伴侶を見つけるということは、人生の勝利者になるというのには大変な条件ではないかと思えます。

私の家内のことをちょっと話させてもらおうと、私みたいなちんちくりんの、学校も出てない、お金もない者になぜ来たのだろうというような、これが美人なのです。

それが、私が常日ごろ、デートのときでも、「俺は将来社長になる、なる」ということで暗示にかけただけではなくて、「この人は間違いなく出世する」と思ったと言っていました。あの子が18歳で私の部下になって、20歳ぐらいのときに僕のところに来るということを言ったのですけれども、お金がないから2年待ってもらわなければいけないということで、一生懸命貯金を始めたのです。ただ、こんな子が俺のところに来るのはやっぱりおかしいと、周りでも言うのです。梅原さんが、細田さん（細田というのはうちの女房の名字ですが）と結婚なんかできるわけがないから、もう一度確かめろというわけですよ。

それで確かめたのです。「本当に俺のところに来るのか」と言ったら、「来る」と言うのです。「梅原さんは出世するから、私はお嫁さんになる」と言って、それはもう男として頑張らざるを得ないでしょう。それで頑張った。

もう一つ、私の人生で非常に大きな影響を受けたことは、12歳のときから22歳までの10年間一生懸命覚えた技術を否定するような最新の工作機械にその会社で遭ってしまったことです。ろくろというのは非常に原始的な、手で刃物を持って本当に勘と技能だけで製品をつくっていくものなのですが、自動旋盤、カム式といって、カムという機械で刃物を制御しながら部品を加工する機械なのですが、それだと、誰がやっても同じ品物ができます。カムを変えることによっていろんなものができてしまう。こんな機械があるのだったら、ろくろなんかやっていられないと。

当時は、大卒が、たしか給料が1万2,000円ぐらいのときに、僕は二万五、六千円取っていましたから高給取りだったのです。社長に、何しろまだ年が若かったですから、給料を下げてもいいからこっちの仕事をやらせてくれとお願いしに行ったら、その新しい機械の技術者は、「ろくろの

技術者に非常に向いている。君がやってくれるならすごく助かる」と言われて、給料も下げられずに、最初からその自動機の担当の頭になることができました。そこで、また凡人とちょっと違っていたのかなと思うのは、心の中に、自分は将来独立する、企業家になるという気持ちが強かったから、普通の人だったら、自動機を見て、「ああ、ネジ切っているな」という感じなのですけれども、私は、その刃物を動かしている後ろについている「カム」というものに着目したのです。

その「カム」というのが、当時は、工作機械メーカー、例えば一部上場会社のツガミさんとか、シチズンさんとか、スター精密さんとか、そういう大手が供給していたために、値段が非常に高い。大卒の給料が1万2,000円のときに、3万円ぐらいしたわけです。そうするとメチャクチャ高いわけです。高い上に納期が非常にかかるということで、そのカムを企業化すれば十分独立のチャンスがあるということを思いまして、気持ちの上ではもうカムの会社をつくるのだと勝手に決めていました。

ただ、独立とはいうもののお金がないものですから、一応、カムの会社をつくるということだけを頭の中に入れて、カムの勉強を一生懸命、本当に寝る間も惜しんでやったということです。ただ、女房に2年間結婚するのを待ってくれと頼んで、当時のお金で40万円ぐらい貯金しました。残業もして、随分頑張ったのです。

そんなことまでしながら40万円というお金を貯めたのですが、女房に内緒で、その40万円を元手に独立しようかなと随分迷ったのです。だけど、「こんなきれいな子が来てくれたのだし、結婚式も挙げないでおなかでも膨らんできたらちょっとまずいな」、「これは男としてまずいんじゃないかな」ということで、結婚式を挙げることに決めました。ただ、結婚式の前夜に、親戚が集まったときに、「カム」という仕事で独立したいのだからということを言ったら、その中の1人に、「お金を貸してあげるよ」と言われまして、これはうれしかったですね。

一番ネックだったそのお金が入った。技術はある、お金はある、市場がある。これはもう独立しない手はないということで、新婚旅行から帰った

その日に辞表を出したのです。この辺がちょっと乱暴なところが私はあるのですけれども。それを聞いた女房の実家は、もともと見た目はよくない、お金もない、性格も荒っぽい、こんな人のところに嫁に行ってはだめだと反対していたものですから、実家に帰ってこいと女房に言ったそうなのです。ところが、女房はそのときも、「梅原さんは出世するから、絶対心配ない」と言って、そのまま私と結婚してくれたわけです。

だから、いま独身の方もあれですけども、たまたま物になったからいいようなもので、結婚したときがピークで、あとはだめだったという、女房の実家に何を言われるかわからない。そういうものです。だって、女房とはもともと他人だし、実家とはもちろん他人なわけですから、男は結婚したら、もちろんサラリーマンでも妻・家族は命がけで守らなければいけないと私は思っております。

それから、昭和40年、オリンピックの次の年に、私は当時車の免許を持っていなかったものですから、兄を誘って会社を立ち上げて、兄と5年ほど一緒にやっていたのです。先ほど言ったろくろという技術が否定されるような機械にめぐり会ったときに大きなカルチャーショックを受けたのですが、二度目のカルチャーショックを受けたのです。

それはどういうことかという、カム式の機械というのは、しょせん機械をメカ的に制御しているだけで、いまはNCが主流ですが、NCという機械があるメーカーで見てしまったのです。しかも、カムを成型する NC カム研削盤というのを時計のシチズンさんの工場で見えました。そこで、これは将来、手づくりの職人のわざでつくっているカムだけを売っていたのでは限界がある、年々製品の精度はうるさくなってくるので、NC のカム成型機を導入しなければまずいということで兄に進言しましたが、その機械がやたら高かったのです。いま私が住んでいる府中で、庭付きの家を500万円を買えたときに2,000万円もしたわけですから、いまで言うと2億円ぐらいの機械だったのではないのかな。兄は非常に慎重な人で、「そんな機械を入れたら会社がつぶれてしまうからだめだ」ということを兄に言われました。

兄と共同経営はしていたのですけれども、「どの角度から見ても私のほうが経営者としてやり手だ、こんな人といつまでもくっついてると将来ヤバイな」ということを感じていましたので、ちょうどそれを口実に、兄と半分喧嘩別れみたいなことをして、当時8人いた社員のうちの3人だけを連れて独立したのが1970年です。これがいまのイーワン精密という会社です。

そこで、NC の機械を買うということで独立したわけですが、とてもそんなお金はない。お金はないけれども、熱意だけはあった。機械はとてもじゃないが買えないけれども、府中ならば、ちょうどこのくらいの広さの土地と建物は何とか貯金で賄えるので、先に工場を建ててしまったという無茶なことをやった。

ただ、私にとっては無茶ではなくて、その工場を見せて、ここにこの機械が入るということを出入りの金融機関に一生懸命説得したのです。担保もないけれども、「こういう機械を入れるところこうこうなるのですよ」と言ったら、さすがに金融機関も、住友とか、三多摩地方を地盤にしている多摩中央信用金庫とか富士銀行さんはろくに話も聞いてくれなかったのですけれども、ただ NC を買うだけではなくて、もう場所までこの人は持っているということで、1行だけ、三菱銀行さんだけが聞いてくれたわけです。それで、担保もないけれども、当時は私はまだ30歳そこそこでしたから、「君なら大丈夫だろう」、「やるだろう」ということで、融資をしてくれたわけです。

それで、誰も持っていない機械を買うわけです。シチズンさんが6台つくって、2台を自分のところで使っていて、4台を外販しようとしたのですが、そのうちの1台を買って、あとの3台はあまりにも高いために売れなかった。こちらはその機械を買ってどんどんお得意を増やしてきたために非常に儲かりましたので、私はその機械を4台、全部買ってしまったのです。これはものすごいことなのです。だって、他の会社にはないわけですから。シチズンさんは外販する気はないから、ツガミさんにも、スターさんにも、小型自動旋盤をつくっているメーカーにはない機械をうち1社で持ってしまったために、大手からおもしろいように注文が集まったのです。いま、経常利益率が40%

なんて言っているけれども、あのころは70%ぐらい儲かっていたんじゃないですかね。

信じてもらえないかもわからないけれども、昭和50年代で夏の賞与を1人400万円出した覚えがある。いまだって400万円は大金です。400万円と言うと、銀行振り込みなんかないころだから、帯のついた新札で100万円というのと1センチあるので、4センチです。入れる袋なんかないわけです。だから、やくざの麻薬の取引みたいに現金で渡すわけです。それをやりました。

いまでも、さすがに400万円はともかく、うちの会社は今年の夏だって200万円なんていうのはザラでしょうね。だってこんなに儲かっているのですもの。

それで、人と同じことをやっていたのはだめだということを経験しました。わかりやすく言えば、よそがリヤカーを引っ張っているときに、うちだけが軽自動車を持っていたというようなものですから、差は開く一方だったのです。

そして、NCのカム成型機を他社より先に持っていました。そのNCがいまは非常に高いけれども、これがもっと小さくなって、もっと安くなるという時代は必ず近い将来きてしまう。そうすると、カムをつくっていたのでは、機械がNCになったらカムはもう要らなくなるわけですから、「これはヤバイぞ」ということで、儲けまくっていた力のあるときに、チャックにシフトしました。

旋盤ですから、機械を制御するのがカムなのですけれども、材料を固定するチャックというものが必要なのです。チャックというのはどういう機構のものかという、皆さんが使っているシャープペンシルで、ノックすると鉛筆が出てきて、ノックを放すと芯が固定するでしょう。固定するから字が書けるのですが、あの芯をつかんでいるのがチャックなのです。あれのもうちちょっと大掛かりなものが工作機械で使っているコレットチャックというものです。機械がNCになろうが何になろうが、コレットチャックというものは旋盤には絶対必要だ、それならいま儲かってしようがないときにチャックのほうにシフトしておけということで、カムが儲かってしようがないときに、コレットチャックのメーカーへの脱皮を図ったわけで

す。

皆さんの中で将来独立する人がいたらよく聞いておいてほしいのですけれども、いまの仕事が順調なときに次の仕事というのはなかなかできないですよ。大概、いまの仕事に陰りが見えてから次のことをやるのです。これは当たり前の人やることだから、当たり前のことをやっていたのではだめなのです。だから、いまの仕事が順調なときに次のことをやるというのが鉄則だと思っております。それを私はやりました。

ただ、コレットをやるといってもカムと全然つくり方が違うから、コレットのつくり方なんてわからないわけです。ライバル会社に聞きに行っても、コレットのメーカーをやるという人につくり方を教えてくれる人はいないわけだから、つくり方はわからないわけです。

ここでまた皆さんの中で独立志向のある人は考えてほしいのは、何でも最初は素人なのです。素人なんて全然怖がることはないです。トヨタ自動車だって最初は自動車ではないものをつくっていたのです。キヤノンだってそうです。カメラか何かつくっていて、いまは事務機屋になっています。ですから、素人というのは何も心配ないです。ただ、やるのかやらないのかを決めることが先であって、決めたらばそれに対して邁進していく。

ただし、進めばいいというものではないです。やっってはみるけれども、やっぱりこれはだめだなと思ったらやめるという勇気も要るのです。だめなものをいつまでもやっていたのではだめです。だから、やめるというのも勇気の一つである。

それから、私はもう社長を引退して若い子たちにいまやらせているのですけれども、あの子たちもいずれはいまの仕事以外のことをやらなければいけないというときが来ると思います。そのときに注意させているのは、まず、その仕事が生の中に必要なことであるかです。つまり、世の中に必要のない仕事なんてやっても長続きは絶対しないです。

それから、その仕事は、やりようによっては利益が出せるかです。つまり、努力しても利益の出ないような仕事は絶対にやるべきではない。

3番目は、これは全部自分で考えた言葉ですけれども、その仕事は万に一つでも業界のトップに

なる可能性があるかです。これに私は一番こだわります。というのは、新日鐵さんでもトヨタさんでもそうですけれども、やはりきちっとした利益を上げ、自分の考えでやれるというのは、トップメーカーに許されることなのです。そうすると、当社みたいな規模のところやすることは当然ニッチな仕事になってしまう。そのニッチ、例えば、カムをやって、それからコレットをやって、今度は違うものをやっているのですけれども、いずれもトップになる可能性があるかと確信したから進んだということです。

いま、私はもう一つ仕事があると言ったのですが、カムでメチャクチャ儲け、カムは市場占有率が90%ですから、ほぼ独占になりました。それからコレットも、小型自動旋盤のコレットに関しては、世間には60%なんて僕は言っているけれども、実際にはもうちょっとシェアが高いと思います。トップシェアになったために、黙っていても注文が来る。うちの品物がいいせいもあるのですけれども、黙っていても注文が来る。

それから、できた品物は宅急便で送って、お金は振り込んでもらう。これが普通のビジネススタイルだと思っている社員が6割か7割になってしまっていたのです。これはヤバイことなのです。たまたまその二つの製品がやたらに強いからそうなのであって、これは亡くなった松下さんがおっしゃっていましたが、大体、会社というのは30年間のうちに変わったことをやっておかないとだめになるらしいのです。つまり企業30年説というのですけれども、それにまさにエーワンが来ていた。私自身も、12歳から働いて60歳ぐらいになると、もう引退することばかり考えて、いかに無事に逃げるかなど。子供にも継がせていないから、辞めたらば気楽なものではないかということでした。経営者が逃げの気持ちになるとだめなのです。しかし、私がいつの間にかその逃げの気持ちになっていた。

つまり、会社が企業病にかかっているな、これは何とかしなければいけないと。よく考えてみたら、一番企業病にかかっていたのは私自身だったわけです。ちょっと年も食っていたから面倒くさいなと思ったけれども、お金もいっぱいあるし、現金で残すだけでなく、もう一度この会社で

汗かこう、一軒、一軒お得意を開拓して一つの注文をとるのはいかに大変だということを創業のときに経験した社員がほとんどいなくなっているから、これをもう一度このエーワンという会社に植えつけなければいけないということで、機械を制御するカムをやり、それから材料をつかむコレットをやり、今度は削るというほうに行くしかなかったわけです。

切削工具というのは工場と名がついたところは必ず使っているのですが、その切削工具のほうに進出しよう。これも、どうやってつくつたらいいかわからないですが、先ほども言ったみたいに、素人だということはどうということはない。いままで何度か経験しているからそっちに行こう。ただ、先ほど言った三つの新事業に進出するに当たっての注意事項の中の万の一つでもトップ企業になる可能性があるかという、切削工具については非常に厳しいです。何十年も続ければなるかもわからないけれども、トップになる可能性は非常に少ない。

なぜかという、切削工具というのは、例えば、日立さん、東芝さん、住友さん、三菱さん、ああいう、昔、グループに鉦山を持っている会社がある。つまり、素材から自分たちでやれるという会社を敵に回してトップになることは非常に難しい。

あと、我々モノづくりの世界というのは非常に臆病なところがありまして、ブランドの通ってないものは使わないということがあるのです。ですから、我々日本のモノづくりでは、中国、台湾、韓国の工具は使わないのです。なぜかという、使って使えないことはないでしょうけれども、何かあったら困る。ですから、ベアリングだったら日本精工さんとか、工具だったらいま言った4社とOSGさんがあって、大手5社というのですが、そのものを使うということがあって、エーワンが同じことをやっても、つくことはできても売ることができない。

つまり、エーワンがめったやたらに儲けてきたということは、当社は町工場でありながら、最初に言ったみたいに、技術もあるけれども販売網も持っているということで高い利益を上げられているのですが、工具に関しては販売網が全くない。

でも、どう考えてもいまさら下請はできないから、やはり切削工具しかないと考えました。では、大手が売ってしまった高価な刃物の傷んだものを回収して、研ぎ直しの仕事ならビジネスチャンスはあるのではないかと。切削工具の再研磨というのですけれども、こちらに行って、そこで技術の蓄積をしながらエーワンの名前を浸透させれば、将来的には刃物の製作というほうにも入れるのではないかと私は計算しまして、切削工具の再研磨にいまから七、八年前に進出しました。

そして、私も含めて、いまでも、立っているのもきついというような体の状態だけれども、ハングリーのときを思い出そうというので自分でも営業をしているのです。この世界は、カムとかコレットは、高いものは3万円とか4万円とかという値段とすると、切削工具の研ぎ直しになると、安いものは200円とか300円という世界なのです。でも、その200円、300円の注文を一つとるのがいかに大切かという元のハングリー精神を植えつけるのが大きな目的の一つであったわけですから、それをやりました。

そうしたら、うちの社員は、ちょっとだけいたみたいですが、私をはじめとしてゼロからたたき上げた会社ですので、非常に強靱な精神を持っていたというか、それをいま私も含めて3.5人で全国を営業に飛び回って、ここ五、六年の間にユーザーを4,000社ぐらい増やしました。

切削工具の再研磨業はすごくライバル会社が多いのですが、その中で、トップにはなっていないけれども、ベストテンには入っているのではないかとこのようなことです。

それで、先ほども言ったことですが、素人というのは全然怖がることはないのです。最初はみんな素人だから。私は、カムも素人からやった、コレットも素人からやった、刃物も素人からやったけれども、全て物にしてきた。若い人たちに言いたいのは、「志あるところ必ず道あり」という、これはたしか中国の言葉だと思いますけれども、中国だと漢字で並べるのですけれども私は書けないから言わないですが、これはすごく大事なことなのです。私は志が強かったために、諦めていた中学校に入学することもできた。それから、将来社長になるのだと。みとろん、なるという心

意気があっても社長になるというのは簡単なものではないですけれども、それも手にした。それから、買えるわけがないような高価なNC機を、年商よりも高い機械を、ろくに担保もないのに買った。これも、どうしてもこの機械を入れるのだという強い志があったがために、その難しいことを次々と克服してきたということです。

いろいろくだらないことも言ってきましたけれども、皆さん、「志あるところ必ず道あり」という言葉を頭の中に入れておいてほしいです。決して損をしない言葉だと思います。

それから、独立するにしても、あとサラリーマン生活で人より前に行こうとした場合は、人より前に行きたかったら絶対に朝型の人間にならなければだめです、と、僕は思う。事業家で成功した方で、夜更かし大好き、朝は昼ごろ起きてくるという人はほとんどいないはず。松下幸之助さんも、本田宗一郎さんも、朝方のはずです。私はああいう人たちの本を懂れて一生懸命読んだのですけれども、やはり人より早く起きて、人より遅く寝るではだめですね、体がもたないから。だから、早寝早起き。お医者さんみたいなことを言うけれども、そうなのです。

なぜ朝がいいかという、物を考えるならやはり朝です。まず夜、皆さんはきょう何時になるかわからないけどお帰りになって、勉強しようといっても、朝よりは効率が悪いはず。だから、なるべく早く寝て、早く起きる。本を読むなんていうのは絶対に朝ですね。

それから、私は経営者として、いまでも会社に毎日行っていますけれども、自分の仕事は社長のころから、せいぜい9時から9時半で終わってしまうのです。なぜかという、会社に出る前にもう社長の頭をつくっているから。工場に指示したり、取引先に指示したり、なんていうのは電話でやっているのですけれども、遅くとも10時までには自分の仕事は終わっている。典型的な朝型です。

それから、先ほど言ったみたいに、今度、会社はこういう方針で行こうとか、工場を建てようとか、そういう大きな決断は夜ではなくてやっぱり朝だと思います。それは頭に入れておいてください。

朝がなぜいいかというのは説明もつきません。朝というのは空気もきれいなわけですね。大気、気が満ちている。「気」というのが、理屈ではわからない、見えないけれども、あるというのは皆さん知っていますね。これはあるのですよ。病気だっただけのものだというけれども、気が満ちているとちょっとした癌は治ってしまったなんて、これは嘘だと思いますが、ちょっとした病気が気の持ちようです。どうでもなるとかいうことで、気というのは絶対ある。それはやはり朝。この時間ではもうないのです。あっても薄くなっている。上のほうへ行っちゃっている。だから、物を考えるのは絶対に朝である。

それから、こうして社会人になって、もちろん皆さんは大学もちゃんと出ていらっしやあって、なおかつこうやって勉強している方たちにいまさら言うことではないと思うのですが、やはり読書の習慣というのはいくら疲れていてもやるべきだと思います。なぜ読書がいいかというと、私がろくに学校も出てなくても何とかこうしてやってこられているというのは、やはり本を読んできたからです。

本はなぜいいかというと、人間は1人の力ではどうにもならないから、人とのめぐり合いが絶対に必要なのです。できれば自分よりも大きな人に会う。これはなかなかないことなのです。ところが、本だとこれが簡単にできるのです。秀吉にも会えるし、孔子にも会えてしまう。たった1,000円かそこらの投資で、本というのはとんでもない力を持っているわけです。

もう一つ、若い方が結構多いからですけれども、社会人をこれから続けるときに、いろんな挫折感を味わったりするはずですね。これはして当然だから、挫折感なんか大いに味わうべきなのですから、そのときに、本を読んでいる人と読んでいない人では「腰」が違うのです。つまり強いということ。だから、自分を守る意味でも、やはり読書は必要である。

あと、僕ぐらいの年になってくると、今度は、老後のんびり、というのですけれども、趣味のない人が老後を迎えると悲惨なものらしいのです。奥さんが、「もう、あなたの面倒は疲れました」と言って逃げていくのは大抵そういう人らしいの

ですけれども、本を読む人は気持ちも広いし、あと、時間をつぶすには読書が非常に適している。しかも、お金もかからないということで、読書の習慣をつけておくことは必要だと思います。

私もいまは能書きを言っていますけれども、若いころはなかなか本は読めなかったのです。本のすばらしさというのは、先ほど言ったみたいに、自分より優れた人に何ぼでも会えるということなんです。

自分よりすごいなという人は、本で手に入れたほうが手取り早いです。常に人間は、自分にはかなわない人を置かなければいけない。できたら、それは過去の人のほうがいいのです。

あと、若い男の子なんかに言いたいけれども、実社会で、この人には俺はかなわないな、なんていうのが目の前にいたら、それはもうだめよ。少なくとも目の前にいる人には全て気持ちの上で勝たないと人の上には行けない。ところが、本だとそんなことはない。偉い人がいっぱいいるから。また、その本（『町工場 強さの理由』）は僕が書いたのですけれども、ほとんどは後の人が書いているから、孔子なんかでもこんな本になっているからね。僕は孔子という男は理屈ばかりこいていてあまり好きじゃないけれども、それでもなかなかそこらにいるような人ではないということで、人生を前に進もうするのだったら、読書の習慣をつけておいてほしいと思います。

だからといって、何も難しい本を読めというわけではなくて、何でもいいのです。漫画でも何でもいい。最近の漫画はよくできているから。『島耕作』なんてすばらしいね。笑うけど、一部上場会社の社長が飛行機の中で読んでいるよ。あれはやっぱりすばらしい本よ。それから、『Dr. コトー』なんてすごいよね。あと、ガキが読む本だけ、『一瞬の風になれ』という本を読んだことある？ 陸上部の高校生の話だけれども、あれは30も40も若返るものね。本はすばらしいと思います。

お金を持つと人間は崩れるのです。お金というのはあったほうがいいです。だけど、これは持ち過ぎると崩れる。お金というのは、僕は人類がくった一番ババッチイものではないかと思う。ただ、ないと困るから、必要なだけあればいいので、あれは必要以上のものは持つてはいけません。です

から、私はちょっと持ち過ぎたものは、さっき言ったバカ息子なんかに渡すとさらにバカになるといけないから、財団をつくって、全部使い切って死んでやろうと思っているのです。それは、なぜそんなきれいな考えを持てたかという、先ほど言った、人はいかに生きるべきかとか、そのようなことを、読書を通じて勉強してきた賜物だと思っております。

それから、いまの話とかち合いますけれども、成功する、要するに社長になるという前に、一番必要なのは、どうすれば金儲けできるかとかそんなことではなくて、やはり人間形成です。そちらのほうに時間を割くべきです。それをきちんとしていれば、ホリエモンさんみたいなことには絶対にならないと思います。あの方は、僕は嫌いな男ではない。事業家としてはすばらしい人だと思います。次から次へとアイデアは出るし、行動力がある。ただ、何百億なんていうお金があつた若さで入ってしまったために、ちょっと狂いましたね。あれはやはりお金の怖さです。

お金というのは、私はある程度人より持ったから言える立場だと思いますけれども、持ち過ぎというのはあまりよくない。足りればいいという考えでない。年取ってからお金を欲しがると、絶対に崩れるからね。私も若いときはあれも欲しい、これも欲しいでいろいろなことをやってきたのですけれども、あなたたちだって絶対に年をとるからなのですけれども、年をとったら何をやらなければいけないかという、今度は持ったものを置くということ。社長という地位も私は置きましたね。これがすごく大事なのです。人間というのはどうせ死ぬのです。死ぬときは何も持っていけないのです。つまり、人間本来無一物というのが仏教の言葉にあります。それはすごく幅が広いからそんなにペラペラとしゃべれる話ではないですけれども、持ち過ぎたものを置く。それができるのには、若いときに人間としての修行をしておかなければいけない。これはもちろん偉いお坊さんに会うのも必要だし、同じことを何度も繰り返しますけれども、やはり本ではないかなと思います。

独断と偏見のことをしゃべりましたけれども、この後、質問のような時間をとっていただけたら

ということなので、とりあえず一部はこれで終わらせていただこうと思います。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

金 企業家の経験をどうとらえればいいのか、その意味は何かということをいろいろ考えさせられるお話だったと思います。

それでは、いま7時50分ですので、8時5分まで休憩して、その後、質疑応答に入りたいと思います。

2. 質疑応答

金 それでは質疑応答に入りたいと思いますけれども、どなたか質問があれば。

質問 楽しいお話をありがとうございました。と同時に、僕もすごく考えさせられるテーマで、非常に充実した時間だったと思います。

なかなか答えにくい質問なのかなと思いますが、僕もメーカーをしているわけですけれども、順風満帆のときに新しいことにチャレンジしないといけない、というお話があつたと思いますが、それはすごく難しいだろうなと思います。

その決めなければいけないときに、振り返られて、何が決め手になるのかというようなことについて少し言及していただけると、ものすごく参考になると思ってご質問させていただきました。

梅原 いまのご質問ですけれども、社長の仕事で大切なこと、また一番大きなことは、決断をするということです。いまは新事業をやるについてですが、そのお答えは後でしますけれども、例えば、新しい設備を入れるとか、工場を建てるとか、そういうことも含めて決断というのが非常に大切な、大きな仕事なのです。私だけではないと思いますが、大きな決断をするときに、本当に相談相手がいるかという、ほとんどいないのです。まして、自分はこういうビジネスで行きたい。これだと多分儲かるんじゃないかな、なんていう話を自分で見つけたときに相談すると、人にとられてしまうおそれもあります。

それから、若さで突っ走ってきて、カムを企業化しようということも、まだ経営者にならなくても大きな決断であつたし、カムからコレットに行くときも大きな決断だったのですが、全部最初は、

気持ちの上では、やるかやらないか早く決めると僕は言ったけど、これは自分自身に言っている言葉で、実際には、やるかやらないかを決めるのに本当は一番時間がかかっているのです。はっきり言って、全部怖いのです。

あと、このままでいいのではないかという気持ち。やってきたことは正しかったと思うのですが、いまの仕事に全く陰りがないのに次の仕事をやるというときには、どうしても、このままでいいのではないかという気持ちを打ち消すのに非常に時間がかかりました。

私にとって、まず、兄と別れて会社をつくるということは大きな決断の一つ。それから、カムからコレットに行く。それから、そのために地方に広い土地を購入して建物を建てた。これは全部1人で決めなければいけないから、社長というのはすごくつらい仕事です。

だから、私は、直近では、いつ社長を退こうとか、上場しようかというような大きな決断があったのですが、社長を退くというのも初めての経験だし、上場も初めての経験で、すごく怖かったです。最後には自分でゴーを出したのです。

いまの私を見ていると信じられないかも知りませんが、うちの家内に言わせると、ここ5年の間に、ひどいうつ病に5回かかったそうです。つまり、夜は寝ない、食べるものも食べない。せっかくこんなにコロコロ太っているのに、食べないし寝ないから、一月ぐらいの間に10キロぐらいやせるのです。

私は、家庭的にも恵まれている、お金も持っている、子どもたちもバカはバカなりにちゃんと育っているということで、何も不満はないはずなのですけれども、うつ病というのは非常に怖いのは、精神科の先生に言わせると、軽いものまで入ると6人に1人とかと言いますね。

ちょっと脱線するかも知れないけれども、芥川龍之介とか夏目漱石を読んでいると、登場人物が、ちょこちょこうつ病が出てくるのです。芥川龍之介が自殺したのもまさにうつ病ですけれども、うつ病が一番怖いのは死にたくなるのです。電車を見ると飛び込みたくなるのです。それで私、当時セルシオに乗っていたのですけれども、その5

年間にセルシオを2台つぶしました。電車に向かってぶつかるわけではないですけども、電信柱にドーンとぶつかると、「あ、いけない」というので下がるのだけれども、ああいう病気のときは、いつも死にたいと思っているから全然怖くないから、そのまま行ってしまうわけです。車をボコボコにして、僕はあの高いセルシオという車を2台つぶしたのですけれども、まず自殺をしたくなる。つまり、そういうふうに進められるというのが社長業だと思います。

で、孤独です。相談相手はいません。全部自分で決めて、いつも不安で、このままでいいのではないかな、やったらこういうことも起きるかも知れないなど。ただ、私は全てうまくやってきてしまったから強気な発言をしているけれども、実際には非常に悩みながら、一つ一つを進めていった。

皆さんも、地位が上になればなるほど相談相手はいないものだということです。ですから、先ほど本を読みなさいということと言ったのは、あと、お酒を飲む人はお酒で切りかえなさいというのは、悩みを次の日まで持ち越さない。つまり、いま抱えている悩みはとりあえず1回閉めて、翌日また考えなさいということで、少なくとも寝るときはそのことは考えないということをも身につけないと、人生はうまく全うできないのではないかと思います。

先ほどから女房ののろけを言いますが、そういうときに、邪魔をせずに、好きなようにさせて、なおかつ非常にやさしくしてくれたという家内がいたから、立ち直れたのではないかと思います。

私、薬を飲めと言われて、精神科に行ったのです。社員も、会社に来ないでくれと。邪魔だというわけではないですよ。何しろ、「ちょっと休んでください。私たちがちゃんとやりますから」と言われた。でも、根っから仕事人間だから、そう言われても、タクシーに乗ってまでも会社に行ってしまうのです。

私は切りかえが非常に下手な人間だったから、5年間に5回もうつ病になったのですけれども、私、この人相していて、お酒を飲めないのです。飲む人は、なる確率が低いらしい。飲んでしまう

と変えられるじゃないですか。素面だから、お茶じゃ無理なもの、気分を変えるのは。

ということで、答えになってないかもわからないのですが、正直なことを申し上げました。

質問 もう少しだけ。

その決められるときに、先ほど、トップシェアがとれるかということも含めて、それなりの情報を集めたりすることが必要になりますね。そのときに、僕もそうですが、自分が納得できるまで、どこまでという限界が、やっても、やっても、終わらないと思うのですけれども、納得できるまでその情報を集めるとか、人の話を聞くとかということが必要になるだろうと思うのですけれども、それもやっぱりご自身で。

梅原 いや、事前の情報を集めるというのは絶対に必要です。ただ最後の決断は自分でやるということであって、やはり情報は必要だと思います。

何かをやろうとすると、人間というのはどうしてもいいことだけを見てしまうのですが、必ず裏があるから、そちらのほうもちゃんと見る。ただ、やはり気持ちが前向きという人のほうがいい決断ができると思う。つまり、これは私が考えた言葉ではないですが、例えば、ここに1,000円あるとすると、もう1,000円しかないと思うのと、まだ1,000円あると思うのがある。つまり「まだ」ということが考えられる人のほうが、わりといい決断ができるのではないかと思います。ただ、慎重にはしたい。

もう一つ、何をやるにしても必ず失敗はつきものだから、先ほど言ったみたいに、だめだと思ったら引く。引くというのは意外と度胸が要るのです。当然、逃げ道もちゃんとつくっておく。これは、たしか中国の戦国時代の人の話ですけれども、敵を徹底的に負かしてはだめだと。必ず逃げ道をつくれ。武田信玄もそれを守ったのですけれども、そういうことが事業でもあると思うのです。事業はまさに戦争ですから。

金 企業家の決断とって、決断するときどういうことが影響するかということに関して話が出ましたので、それに関係する質問があればとお願い致します。

質問 いまの決断の話ですけれども、二、三

年前に社長業を譲られたと。

梅原 私ですか。私はまだ半年。だからまだほとんど社長の話です。

質問 半年前、大事な息子さんではなくて別の方に譲られた。その社長を選んだ判断基準というのは、どういうところでこの人を社長にしようというふうに決断されたのかということをお聞きしたいと思います。

というのは、私も同族会社のサラリーマンをやっているのですけれども、どういう観点で次の経営者、社長を選んでいるのかというふうに思いまして、ご質問させていただきました。

梅原 私の本の中に世襲が云々なんていうことが書いてありますが、それはあくまでも私の考えであって、日本では上場会社も含めて90%ぐらいの会社が世襲を選ぶらしいのです。私が実際に子どもに継がせずに他人に継がせてみて考えると、やはり世襲のほうが自然だと思います。

私はなぜ子どもに継がせなかったか。べつに長男がこの学校を出るのに5年かかったからというのではなくて、たまたま勉強が嫌いだっただけで、頭は決して悪い子じゃないし、私の祖父も事業家だったし、私も事業家ですから、その血をしっかりと引いていて、いま考えると、いま僕が社長に選んだ子よりも長男のほうがよかったんじゃないかな、なんて思うのです。

ただ、私が世襲をいやがったのは、先ほど言ったみたいに、非常に小さなときから実社会に入っていたから、子供に継がせたら一生仕事から離れられないということと、もう一つ、私はものすごく子煩悩なのです。実の子供だと、だめでも取りかえがきかないのです。子どもがつぶれてしまうから。他人ならば取りかえられる。

2008年6月号の『日経ベンチャー』に私の特集がかなりのページを割いてありますけれども、私は世襲を否定しているのではなくて、私の都合でやらなかった。

それから、二代目に選んだのは証券会社から来た人です。本当はメーカーですからモノづくりの中から選ぶべきだったのですけれども、上場をしてしまったために、講習をやって人前で話をしたり、機関投資家とってある程度大量に株を持っていただけるところに説明に行ったり、関

係ない人に会うような機会がどうしても増えてしまう。それから、年に二度の決算説明会という、非常にシビアなことを質問してくるアナリストとか経済雑誌の記者の人たちにも、四、五十人の前で話したり、株主総会をやったりする。そうすると、私が育てた子飼いの社員だと、そういうことがどうしても苦手だということで、私の会社の上場のときの担当だった野村證券の人を選んだ。

それは、その人はそういう業界から来ているのでそういうことがごく自然にできます。証券会社の企業金融課、つまり上場会社の後押しをするような部門にいた人は、当然、バランスシートもきちんと読めるし、数字に強いということで、モノづくりの、私が育てた工場にいる連中がきちっと補佐さえすれば、彼でいいのではないかということで選びました。

ただ、人の上に立つというのは才能が要る。つまり、遺伝子を持っていないとだめなのです。それが新しい社長にあるかないかはまだわかりません。ただ、先ほど『日経ベンチャー』のことを言いましたが、そこに、新社長のコメントの上に、腕組みをして、赤いちゃんちゃんこを着た私が、「新社長には悪いけど、だめなら辞めてもらう」なんてはっきり書いてしまったのです。でも、あれは本音です。ただ、子どもだったらとてもあんなことは言えないです。子どもがつぶれてしまうから。そういう意味で、だめな場合は、他人ならば取りかえられるというので、世襲をしなかった。

私には男の子2人、女の子1人いるのです。決してみんなできは悪くないですが、1人も入れなかったというのは、子どもがかわいいから。女房の実家では、何で梅原さんは子どもに継がせないのだということを陰で言っているみたいですがけれども、そのようなわけです。

はっきり言って、もったいないですよ。うちの会社は、自慢話をするわけではないですがけれども、例えば売上が5年ぐらいゼロになったからといって、1人もリストラせずにきちんとやっていたくらい内部留保を持っています。

いまのうちのせがれたちは、次男坊は日大ですがけれども、工学部を出て、年収500万円です。娘の嫁いだ夫というのは学校の先生です。国立音大

を出た音楽の先生で、国立の音大を出て背が高くて色男で音楽の先生、それを聞いただけで僕は結婚に反対したのです。先生にこだわりますが、そんな女たらしみたいなのはだめだと言ったのですけれども、娘がどうしても行きたいと言うから行かせて、いま幸せですけども、あの子もやっぱり年収500万円そこそこです。500万円というと、うちの女子社員と同じ年収です。長男は、大学を出て、不動産会社に勤めて、そこがバブルで転けてグチャグチャになって、いまは自分で独立して整骨院みたいなのをやっています。あの子は比較的いいけれども、それでもせいぜい年収が1,000万円ぐらいです。ところが、うちの場合は1,000万なんていう社員は何人もいるわけです。

そういうことも考えると、確かにちょっともったいなかったかなという気持ちがないとは言いませんが、私が証券会社出身の人を社長にしたのはそういうようなことです。まず数字とか何かに強いから選んだということと、経営者の素質があるかないかまだわからないけれども、ない場合は辞めてもらうということで、もちろん本人にも社長にする前にちゃんと言い渡している。

質問 先ほどコメントされている中で、事業は戦争である、失敗しても退く逃げ道を持っていなさいとおっしゃっていましたがけれども、とても順風満帆に事業をやられているお話を聞かせていただいたのですが、企業家の経験の中で、ご苦労というか、これは大変だったといいますか、挫折などをもし受けたことがあったら、その辺を参考に聞かせていただきたいと思います。

あと、僕もいま兄と一緒に仕事をしていまして、お兄様と喧嘩別れをされて事業を変えたとおっしゃっていましたがけれども、その後、お兄様はどうなったのか、お聞きしたいと思います。

梅原 終わりの質問から先に答えます。同じ仕事をやって、カムというものも兄と一緒にやっていたのですが、こんなに儲かる仕事をやっているながら、兄の会社は十二、三年前に倒産しました。なぜ倒産したかということ、カムから次のほうに行くときに、カムが明らかにだめなときに始め出したために、いろんな悪い面ばかりが出てしまっていて、倒産しました。

それから、いま、私のことを見ていると全部、

ずっと春だったなというふうに思っているらしいですけれども、つらかったことなんていうものじゃないですね。「ああ、商売やってよかったな」と思ったことのほうが少ないくらいで、毎日つらい連続です。いまでもそうです。例えば、社員を使っていると、社員と社長とどっちが偉いかというと、社員のほうが偉いのです。これは皆さんよく聞いておいてください。社員のほうが強いのです。つまり、社長なんていうものは、何だかんだといっても少し搾取しているから、社員の持ち上げで成り立っていますから、あの方たちが持ち上げてくれなかったら転けてしまうわけです。ですから、私は社員は非常に大事にしてきて、いまでも社員とお得意様は神様だと思っている。

つまり、思っているということは、社員に対しても、「俺は社長だ」なんていう態度はとれないし、威張ってもそれなりの遠慮があるということです。女房はえっちゃんというのですけれども、うちに帰ってえっちゃんのそばにいるときだけがくつろげるので、実際にはつらい毎日を送っています。社長業なんていうのはそんなものです。

あと、兄弟で仕事をやっているというのは難しいね。というのは、子どもなんていうのはおできみたいなので、できた順に生まれてくるわけです。カシオさんみたいに優秀な順に生まれてくれば少なくとも問題ない。だけど、うちみたいに、誰が見ても私のほうが優秀。だから、うちの親父は兄には社長になれとは一言も言わなかった。僕にだけ言って死んでいった人なのです。つまり、誰が見ても僕のほうが親父の血を引いていた。それが一緒にやっているわけだから、兄もやりにくいし、僕もやりにくい。

喧嘩別れということにはなったけれども、実際には、兄も私を持て余していた。僕も兄を違う意味で持て余していたということで、兄弟での経営というのは非常に難しいですね。ほとんどの人がそうですけれども、全部うちの中に入れてしまうのです。娘婿まで入れてしまうのです。あれは考えたほうがいいと思う。会社がグチャグチャになってしまう。あなたはいまお兄さんとやって、お兄さんが自分より上だなと思ったら全然問題ないけれども、これはだめだなと思ったら見切りをつけたほうがいい。時間の無駄だから。だめなもの

は最後までだめですから。

質問 頑張りたいと思います。

梅原 無理に頑張らなくていいんですけどね。

金 非常に奥が深い話を聞かせていただいたような気がします。

質問 私も兄弟で親の仕事を継いでおりまして、私も弟でして、社長も弟ということで、たぶん兄よりできるんじゃないかと思いますが、まだその結果が出ていないということで、そこに大きな差があるのではないかと考えております。

初めの質問に結びつくような話ですが、上昇志向にあるというか、売上げが上がっているときには非常に忙しくて、いろんなことに忙殺されるのではないかと思うのです。そのときにまた新しいことを考えるということは、なかなか発想がその先に行かなかつたりすることが多いのではないかと思うのです。

そのときに、先ほど孤独というお話をされていましたが、組織の中に任せられるという組織があつて、だからこそ自分が次のことを考える時間があつたりとか、余裕があつたりとか、そういうことができたのではないかなというふうに推測するのですが、もしそのような組織があつたとか、もしくは任せられる右腕がいたということがあれば、どのように気をつけてそういう人材とか組織をつくってきたのかというところがありましたら、お教え願いたいと思います。

梅原 いまのお話ですけれども、確かに方向性は私がとってきた。つまり舵取りは私がしましたが、実際に、カムにしろ、コレットにしろ、刃物にしろ、物にしていったのは、おっしゃるとおり社員です。私の場合は、兄と別れたときに3人の社員を連れて出たと言いましたが、その3人がきちんと私の下で育て、そのうちの1人はまだ会社にいてくれています。うちは組織というものはないので、非常に部下には恵まれていたということです。つまり、自分の会社だという意識の非常に強い子が私の会社には多いです。これが競争力になって、あの高い利益を上げている。そういう意味では、私もすごく気を使ってはきましたけれども、あの子たちも私には気を使ってくれたということで、非常に恵まれた経営者で

す。

社長1人では何もできないから、会社の経営者たるものは何を一番先にやらなければいけないのか。先ほど、独立する前に人間をつくりなさいと言ったと同じで、社長の仕事の大部分は人づくりに尽きると思います。では、人はどうやれば育つか。それは、嘘があつては、人はついてこないです。公私混同もだめです。それから、これは男女関係と同じだと思いますけれども、私は社員が非常に好きです。愛しているのと違う、男だから。それとは違うけれども、私は働いている人が非常に好きなのです。好きだからどうしても大事にする。それがまた向こうにわかるから、それに応えてくれる。

昨日もわざわざ地方から来た人が工場見学に来たけれども、私は工場も全部見せます。でも、社員とのつながり、精神的なつながりなんていうのは人に見せたって真似できるものではない。つまり、私が40年かかってやったことであるということで、経営は人づくりに尽きると思います。

それから、私は兄と別れたなんて言うけれども、うちの兄は非常におとなしい人で、私と六つも違うのですが、給料から乗っている車まで全部同じにしてくれたくらい私の力を認めていて、あの人と別れるというのを切り出すのは非常につらかったのですけれども、幸い NC のことを口実に、半分喧嘩を吹っかけるようなつもりで、私が出たのです。ご兄弟でやっても、よほどひどい兄弟でなかったらば、まず弟であるあなたたちがお兄さんを好きになればいい。そうすると、向こうも好きになってくると人間関係がうまくいく。

それで、わかっているのです。例えばあなたがお兄さんよりやり手だなんて、お兄さんに会ったことがないわけだから私はわからないけれども、そう思っているにしても、もしお兄さんが弟のほうが力があると思ったら、向こうはわかっているはずだから、それなりにちゃんと立ててあげれば、非常に仕事をやりやすくしてくれる。

つまり、人は嫌っちゃだめです。まず好きにならなければだめです。それを私は実践してきました。私は何しろ社員が好きです。それから、社員も私のことを非常に好きみたいで、また女房が出来ますけれども、女房も私を大事してくれるから

うちも非常に居心地いいのですけれども、会社も同じくらい居心地がいい。つまり、私が社員を好きなので、社員も私のことを好きみたいで、そういう意味では跡を継いだ新社長は大変だと思う。ほんと、私が社員にすごく人気があるから。

質問 社長を退任する決断は、非常に簡単な理由か、あるいは深慮遠謀があつての決断なのか、その辺について聞かせていただきたいと思います。

梅原 いままでの質問の中でこの質問が一番楽です。というのは、私は、子どもが生まれる前から世襲をやる気がなかったから、いずれは辞めて社員に継がせる、やってもらうということを念頭に置きながら経営していましたから、辞めるということはもう当たり前で、ただその時期だけでした。本当は、私は人より10年早く会社を辞めたかった。いまはちょっと延びましたけれども、普通の人は60歳で辞める。本当は50歳で仕事を辞めて、あとは楽しい、ボヤッとしたような人生を送りたいと思っていたけれども、さすがに50歳は無理だったです。上場でもしなかったら65歳で引退できたと思いますが、68歳までになつてしまったのは上場したからですが、悩んだのは、時期の問題だけです。

私は60歳過ぎてから上場しているから、証券会社の審査の段階で、後継者がこの会社にいるかいらないか、そこが重要な項目になるのです。そのときに、今の社長はまだ来ていないから、「この社長の後は一体誰がやるのだ」と。3人の役員がいたから、あの3人で協力して跡を継ぐなら何とかなるのではないかという判断で上場が認められたのですけれども、誰を社長にするかだけでした。

ただ、上場したために、少年のころから僕についてきてくれた人たちの中から選べなかったというのは非常につらい私の決断だったのですけれども、辞めるのは最初から時期の問題だけだったから、非常に簡単であった。

もう一つ、私はごらんのとおりまだ余力があるから、ヨボヨボまでやっているわけではないから、もしだめなときはまたカムバックすればいいのではないかということで、社長を辞めるという決断は、工場を建てたり、高価な機械を入れたり、新事業に進出するという決断に比べたら、一番楽な

決断でした。

ですから、大変失礼な言い方をしましたけれども、一番楽な質問だというのはそれを指していまして、社長を辞めたことについては大した労力は使わないで決断しました。

金 さっきの質問とつながりがある質問かもしれないですけども、外から雇われ社長がくるということで、いままで社長の下で一生懸命頑張ってきた方々の反発はなかったでしょうか。

梅原 その当時に、専務という者がいて、常務という者もいたのですけれども、はっきり言って、どこかの馬の骨かわからない証券会社から来たのを私が後継者に選ぶということについて抵抗がありました。ありましたけれども、誠心誠意その事情を話したら納得してくれまして、大きな混乱は起きませんでした。ただ、一般社員から、私が続けてくれという要望が非常に強かったのですけれども、何しろ、肩書きは変わっても、従来どおりちゃんと会社に来るからという条件で、どきました。ですから、いまでも会社に行っているというのはそういう約束ですから出ていて、徐々に権限を委譲しながら、少しずつどころかなど。ただ、私が突然サラリーマン社長みたいに辞めたら、もう会社に来なくなるということでしたら、やはり社員は抑え切れなかったと思います。

金 経験の中で、最初の入り口の、なぜ企業家になったかという話に比べると、出口の話に集中しているようなのですが、前の時期についての質問でもいいと思いますけれども、いかがでしょうか。

質問 きょうのお話には出てこなかったのですが、インターネットで情報を調べさせていただいたときに、『経営者会報』という雑誌の取材のメモが出てきて、その中で、非常におもしろいビジネスモデルだと思ったものがありました。

コレットチャックの部品をつくるときに、非常に短納期で納められている。それを達成するのに、ありきたりな IT 化はしない、ファクシミリと電話で受注して、その顧客からの注文表をそのまま現場に回すというお話がありまして、そういうことを実践されている。それから、事務系の社員の方々を含めて、全社員をそれに対応できるレベルにしてある、これがオペレーションできる理由に

なっているのだということを取材でお答えになっていたと思うのですが、この辺は非常に素晴らしいビジネスモデルだと思うのですが、どういうご経験から思いつかれたのかということをお聞きしたいと思います。

梅原 手強い質問ですけども、いまおっしゃったことは全て成行きでそうなったのですが、あと、私どもが非常に高いシェアをとり、高い利益を世間から許されているということの一つに、他社が真似のできない短納期というものがあります。その短納期というのはどのくらいのスピードであるかというのは、この本の批評を書いてくれた森永卓郎さんもおっしゃっていましたが、これは半端じゃない、と。確かに半端じゃないのです。

つまり、考えている暇がないくらい速いのです。そのために、FAX はそのまま使えますが、電話で注文が来たときは、電話で受けながら注文書を書く。書いて電話を切ったときに、それが既に工場のほうに行く。パソコンなんか叩いていると、叩いたパソコンは向こうで画面を見なければいけない。それがまず嫌だということ。あと、現場というものは、私たちの工場の場合ですけども、町工場の場合、パソコンなんかがあると、かえって邪魔なのです。つまり、考えるより動いちまえてということで、非常にシンプルな方法で注文書が飛び交っているということ。

あと、短納期では、エーワン精密は他社よりも時間を速くつくっているのかと、よく誤解を受けるのですが、この世の中に、真っ平なものとかまん丸なものというのは存在しないのです。やや平ら、ややまん丸ということなのです。ただ、それは限りなく平ら、限りなくまん丸にするにはどうすればいいかということ、ポイントのところは、他社が10分かけるなら当社は30分かけるというくらい品質にこだわってやっています。ですから、あれだけ難しい商品が、クレームがほとんどなくて、お客さんが非常に安心して買ってくれる。

では、なぜ時間をかけているのに短納期なのかということ、答えは簡単で、他社と違って取りかかるのが非常に早い。他社は、注文が来ると、その仕事をどの機械でいつ誰がやるかなんていうことで、まず頭から先に入ってしまうわけです。当社

の場合は、来た注文は5分とかからずに工場のほうにすぐ流れて、工場ではすぐ動いてしまう。

それがなぜ可能かという、人はやや過剰、設備も過剰。つまり、よそだったら無駄だというようなことをあえてしているから可能である。

もう一つ、この時間はさすがに、工場は終わっていますけれども、当社は、明日の仕事というのは2時間分ぐらいしか持ってないのです。明日一日の仕事なんてないのです。ないから、明日来た注文のために動ける。つまり、注残がほとんどない。ただこれだけのこと。だから、他社もうちの真似をしようと思ったらできるはずなのです。ただ、しないということは何でしょうかね、というような感じです。

あと、これだけ儲かっているのですから、お客さんが求めてくることは、良い品物を安く速く、これだけなのです。あの厳しい日本電産さんも、ミネベアさんも、トヨタさんも、これ以外のことは求めてこないのです。

では、良い品物というのはどうかというと、いまの世の中で良い品物というのは当たり前なのです。悪い品物というのは受け取ってもらえないから。良い品物は差別化できない。

値段が安い。私どもの値段は決して他社よりも高くはないはずです。高くないから売れるのです。ただ、高くはないと思わせている値段の中で利益を上げるというのは、こちらの企業努力の賜物ですから、これだけ儲けているのに、途中で、トップシェアにあぐらをかいてちょこちょこ値段を上げているんじゃないかと言う人がいるのですけれども、私は、創業以来、製品の価格は一銭たりとも下げたこともないけど上げたこともない。つまり、年を追うごとに他社との価格で差が出てきてしまっている。

もう一つ、短納期ということで差別化は図りやすいということで、私は過剰な設備、人の教育をやって、その納期で他社が真似できないということを確認して、いまのエーワンがあるということです。

あと、IT化をしてないというか、非常にどんくさいアナログ的なことをやっているという誤解を受けているみたいですが、売上管理とか入金管理のような記憶ものは全てオフィスコンピュータで

当社はやっています。このオフィスコンピュータというのは、普通皆さんはパソコンでやりますけれども、当社は銀行なんかを使うパソコンよりはるかに値段の高いコンピュータを他社よりも早く使っている。記憶をする、考える必要がない、ただ覚えていけばいいような作業はコンピュータで、つまりデジタルでやっています。それから、在庫管理もこれでやっています。

私の本にも書いてありますけれども、余分な在庫をつくらない。あと、在庫というのは決して悪いことばかりではなくて、良い在庫と悪い在庫。つまり、良い在庫というのはある程度持たないと、これもロスです。それにはどうすればいいかというと、常に売れ筋とか何かをきちんと管理しながら、機械のほうに覚えこませている。これはスベイルビューさんがやっていることですね。そのようなことは当社はかなり早くからやっている。つまり、デジタルとアナログを非常に上手に組み合わせている。それが、『経営者会報』で書いていることだと思います。

ですから、決してどんくさいことだけをやっているのではなくて、コンピュータでやらせることはきちんとやっている。ただ、人間のいいところは人間にやらせているということです。

質問 非常によくわかりました。ありがとうございます。

福島 いまのお話の中で、他社さんが真似できるのではないかとおっしゃられました。この点に私は興味があって、ご本人は真似できそうだとおっしゃっているけれども、実際には、真似ができないということではないかと思うのです。もし仮に真似をしない、真似ができない、ということに理由があるとしたら、その理由はどこにあるか、教えていただけると幸いです。

梅原 いま、ベンチャーだ、ベンチャーだといって、三、四年ですぐ上場だなんて騒いでいる経営者が多いですけども、エーワン精密のルーツをたどると昭和40年が創業ですから、43年の歴史がある。これが強みです。

もう一つ、最初から、よそがNCを持っていないときにNCを持っていて、儲けまくったという時期があった。その儲けまくったお金を、私は家に運ばずに、きちんと会社に残していった。他社

は、過剰設備、過剰人員というのはなかなかできないことなのですけれども、それがやれたということで、ここで真似しようと思ったら、かなりの力が必要。

もう一つ、ちょっとずれますけれども、世の中で儲かっている会社というのはある。つまり、赤字では会社なんてやっていけないので、絶対に黒が出ているはずですが、なんと、この国できちんと税金を払っている会社は3割しかないのだそうです。あとの7割は赤字だと。これは絶対おかしいのです。

私は同業者をたまにデータバンクを使って調べるのですが、びっくりするような利益率です。あれは多分、せっかく儲かったお金を経営者が取ってしまうのだと思うのです。これをやると社員は動きません。それから、それをやっていると、私みたいに、不況のときに次のことをやるだとか、他社よりいい設備を買うだとかということができなくなる。ですから、経営者たるものは税金を嫌がってはだめです。むしろ税金を払うことについて快感を感じるくらいの経営者でないといけません。また、税金を払っているということは良い会社の証であるわけですから、良い人材も集まります。つまり、必要以上のものを家に運んでいるということは、社員は全部見抜きますから、会議のときとかに偉そうに訓示垂れても聞く耳持たないというのは、そういうことです。

ちなみに、私どもの会社は会議というのはほとんどやらないし、いまは頼まれたからペラペラしゃべっていますけれども、社員の前で私は改めて年間10分もしゃべらないです。ボーナスを渡すときはただ一言、「今回もお客さんが皆さんにこんなに褒美くれました」と言って渡すだけです。つまり、賞与というのは社長が出すのではなく、お客さんがくれたものだという考えです。つまり、お客さん第一に考えなさいということを含めて、ずっと同じことしか言ってこない。あとは、朝は「おはようございます」、あとは「お先に」としか言わない。それだけでも社員がついてくるというのは、私の経営に対する姿勢がきれいだからで、非常に定着も良いということだと思います。

いま言ったようなことが私の本に書いてあるのですけれども、こんな本を出すについて、私も最

初は嫌だったのですがすけれども、いまのモノづくりがちょっと違う方向に行っているから、こんなに儲かっている会社が、よく考えると当たり前のことを当たり前にやって、こんな会社になれたということを知らせてくれるチャンスを、日本実業社が与えてくださりました。では、印税は要りませんから、少しでも多くの人を読めるような方法を取ってくださいということで出版しました。ですから、私が本のPRをしたからといって、私にお金は入ってこないのです。ただ、自分のお金で2,000冊買って、まだ800冊ぐらい持っているから、遠慮なしに。

ただ、せっかく書いたものを、しかも送るのですから、読んでください。すごく簡単に読める本らしいですので、時間の無駄かもわからないけれども、1時間ぐらいで読めるとか言っていました。希望者には差し上げますから、そのかわり読んでください。

金 先ほどの質問と絡めて、一つだけお聞きしたいのですけれども、モノづくり企業で、たたき上げの方でなければ経営者としてうまくいかないという理由は何かありますでしょうか。

梅原 それは、私はそんな答え方をしてないです。そんなことはない。全然ないです。つまり、モノづくりの会社のトップだからモノづくりができなければいけないということもないし、周りにやってもらえばいいわけであって、たまたま私はやむを得ずたたき上げになった。だって、12歳のときからそのような環境で育ったから。ただそれだけのことで、たたき上げである必要はむしろないし、本当は私のようなタイプは経営者に向かないはずなのです。あまりにトップが知り過ぎていると会社は伸びない。

私が苦手なのは、簿記2級は持っていますが、2級なんていうのは資格のうちに入らないですから、数字はあんまり強くないのです。井とは言わないけれども、非常に大雑把なのです。ただ、現場も、きょうの仕事はきょうやる。経理も総務も、きょうの仕事はきょうやるということの積み重ねだから、スムーズに効率よく会社が回っているのです。私はモノづくりに関してはすごく詳しいけれども、いわゆる管理部門は非常に弱いです。でも、それを補うために周りに人を置いているとい

うことで、トップはスーパーマンである必要はないと僕は思います。往々にしてオーナー経営者はスーパーマンが多いのですけれども、それは特に代替わりの場合には邪魔だと思います。

金 ビジネスモデルを考えるとときに、それは必ずしも現場の経験が豊富だったから、現場をよく知っているから、そういうビジネスモデルになったということではないということですか。

梅原 それはスポーツと同じで、いくら監督が号令をかけても動かない。つまり、選手が悪かったらだめだということで、私どもが、ビジネスモデルというほどのものではないけれども、それを確立できたというのは、自分の会社だという意識の強い社員の集団だからである、これだけです。

つまり、お客さんが「この仕事をきょうやりなさい」と多少無理なことを言っても、「わかりました」と言わずに動いてくれるという社員がいるから、可能なのです。ですから、私が「社員、社員、社員は神様です」と言うのは、そこを言うわけです。それに比べれば、当社の短納期とか高収益のために社長の力なんていうのは微々たるものです。謙遜ではなくて、社員のおかげだと思っていますから、社員にはどうやって気持ちよく働いてもらえるかということだけを常に考えています。

質問 社長は、儲かったお金は税金を払うとか、自分のものにせず社員に還元するという考え方があると思うのですけれども、過去に社長が自分のものだけにしようと思って独り占めしてしまった経験があって、失敗して、そういう思いになったのか、本当に純粋に社員のために、また国のために税金を納めようと思ってそういった行動をとっているのか、ぜひお聞かせいただきたいと思います。

梅原 それはすごくいい質問です。

私は、実は、兄と経営していたときに、いまと同じ価格でやっているわけですから、たとえ最新の設備でなくても、人件費もいまより断然安かったし、販売価格はいまと同じということで、ムチャクチャ儲かっていました。そのときには、社員には常識よりもちょっと多いだけしか払わずに、社員よりもかなり早く家を建てたり、遊んだり、

遊ぶといっても特にそっちですけど、それも会社のお金で、ひどいことになるとうそブランドへ行って、うそブランドで領収書までもらって、それまで入れちゃうというくらいひどいことをやってきました。

ただ、内心では、こういうことをしているとまずいと。そんなことをやっていたから、いい社員も来ていなかったし、これはまずいということで、エーワンという会社にしてからそういうことをピシャッとやめました。私がいまになって崩れていないというのは、最初にそういうことをやっていたから。

これをやらずにやったらお釈迦様よ。うちの女房なんか、最初はこの人はケダモノだと思ったというくらいひどかったらしいです。何しろ、外泊はするし。仕事でというのですけれども、仕事で外泊しているのかそうじゃないか女房は——女というのは気をつけないとすごいんだ、鼻が。だから、外で石鹸なんか絶対使ってきてはだめです。香水だってそう。彼女に渡すときには同じものをうちにも渡しておかないと、女はすごい。玄関を入っただけで、この人は嘘ついているとほとんどわかる。だから、子どもがいたから女房は我慢したのかもわからないけれども、10年ぐらい前は、この人といつ別れようかと思っていたそうです。つまり、私は決して最初から君子ではなかったということです。

あと、税金。税金を払うということもやはりいまの会社になってからです。つまり、とても借りられそうもないお金を借りられたということは、それなりにちゃんと利益を出していたという裏づけがあったから担保なしで銀行も貸したのであるから、それも含めて、やはり税金というのは払うべきだと。

それから、先ほど、社員に400万円払ったとか300万円払ったとか言いましたけれども、私は社員に渡す賞与と税金はゴムつきのお金と同じで、相手が手を放したらまた戻ってくるという考えで、税金は払っても、また次の年にほとんど僕の企業に戻ってくるし、社員に渡したものはどうせ利益の中から出しているわけだから、あれも戻ってくるということで、賞与。

賞与を払うのを嫌がっている人いますよね。ウ

ンとは言えないでしょうけど。つまり、社員に渡すものとかお国に出すものは、ケチったらいい会社になれない。それも、脱税まがいのことをやった経験を踏まえて、これはいかんかといって気がついて、いまがあるということで、最初は私も汚れた経営者だったということです。

全てあからさまに告白しています。

質問 きょうは非常に勉強になります。ありがとうございます。

上場されていらっしゃるということで、いろいろと私もいまお話を聞いていて、その理由がまだつかみきれていないのですけれども、そこを教えていただければと思います。

梅原 この間、私の書いた本についてある評論家が批評していて、いい本である、おもしろい、経営者のあれも非常にいい、ただ一つ気に食わないのは、何でこの会社が上場したのだということと批判みたいなことが書いてありましたけれども、おっしゃるとおりだと思います。

つまり、自己資本比率が90%なんていうと、もうキンキラキンの無借金会社。つまり資金は要らない会社が上場しているということですが、上場については、理由はただ一つです。日本のモノづくり、まして町工場レベルというのはもうだめだ、だめだという風潮に反発の意味がありました。つまり、やりようによっては、技術もない、特許も持っていない会社でも、こんなことができるということを世間に見せびらかしたいというパフォーマンスです。ですから、それについては、信じる、信じないは皆さんの勝手ですけれども、私は創業者利得なんていうものは一銭も手に入れていないし、上場のことを家内にも家族にも話さずに、自分の考えだけでやったということで、お金絡みではありません。そういう意味では、いまはやりの上場を目指しているベンチャーの経営者とはちょっと違うことかなと思います。

あと、上場したことによってのメリットとデメリットについても、ついでに話をさせていただきます。

まずメリットは、それでなくても自分の会社だという意識の強い社員が、その意識がより強くなったということと、本来私がうまく立ち回ればあの時点で10億円ぐらい——個人では10億円は大

金ですね——のお金が創業者として手に入って、非常に税金も有利な条件で入ったけれども、それを放棄して、それを全て社員に渡したということで、社員は非常に喜んでます。ですから、社員を喜ばせたということと、自分たちの会社だという意識を持った。それから、新社長も含めて、あのクラスのちゃんとした社員が入り始めてきたのは、上場のメリットだと思います。

それから、デメリットもあります。これは何かというと、証券会社の連中が、年中出入りするようになったのです。これが僕にとっては非常に時間のロスです。それから、株主がうるさいことを言う。きょうの書き込みでも、創業者が小金を貯めて喜んでいるみたいだから、こんな会社は上場廃止すればいいなんて入っていたけれども、小金なんか決して貯めてもいませんけれども、つまり、株主が、会社は株主のものであるということを使う。会社は株主のもんですが、その前に、私は会社というのはやはり社員、我々を含めて中にいる者のものだ。だから、株主のほうを見ながら経営なんかできない。

ただ、毎日、毎日、一生懸命やるべきことをやった、それについていい数字が出た、そこで初めて株主に還元できるのであって、株主のほうを向いた経営なんていうのはできない。しかし、うるさいことを言う株主が、いまはいませんけれども、一部いたということで、これもデメリットの一つかなと思います。

あと一つは、私どもは4年や5年売上ゼロでもやっていけるくらい非常に内部留保が多い会社ですが、それは全て上場前にため込んだ。それはどうやってため込めたかということ、億単位の利益を出しているながら、株主ということはイコール私ですけれども、ほんのちょっとの配当しかしない。それが内部留保として残った。上場するとそうはいかないので、配当性向30%と言っているのですけれども、税引き後の30%ですから、これは非常に大きいです。それがいままで全部中にたまっていたものが表に出るようになってしまったということは、デメリットの一つです。

ですから、これから上場したいという人のためのセミナーみたいなものに私に出てくれと言われて、今朝お断りしたのですけれども、上場という

ものは、特別な理由がない限りは、しないで済むものはしないほうが良いというのが僕の正直な気持ちです。後悔はしていません。

というのは、先ほど言った昔からいた社員。私は、上場のときに、1年継続して勤めた人にも株を渡すように社内の規定を変えて、その当時いた社員にはほとんど株を持ってもらって、その方たちは非常に濡れ手で粟みたいなお金を手につかんだのですが、それはあくまでもそのときいた社員だけで、その後に入った社員にはそういうことはしてあげられないのです。そういう問題も出てくるから、上場というのは良し悪しであるかなと。

ただ、大きな資金が要るとかというときには、上場で市場から調達するという方法が当社にも残っているということは、いまはファイナンスをやっていないからあれですけども、ファイナンスをやるようなケースが出たときには、非上場の会社よりは有利になると思いますが、いまのところはまだそれをやっていないので実感がないということです。

質問 大変よくわかりました。ということは、資金も調達し、会社をより一層成長させていくためには、上場ということは当然のメリットに働くということで、人材の確保も。

梅原 ですから、資金は全然関係なかったですね。

あと、私どもの町でも、上場すると信用力がつくということで上場するのだという経営者がいるけれども、これはとんでもない考え違いです。信用力のあるところしか上場するべきではない。ですから、上場した会社で、年にかなりの量の会社が転じている。それがもつて、いま証券会社の審査が非常に厳しくなって、去年あたりは上場が極端に減ったのです。お金が集まる、信用力がつく、いい社員が来る、それが狙いで上場するというのは、絶対に間違えていると私は思います。

いま言った三つは、私は何も当てにせず、「こういう会社を一代で俺はやったよ」というような、見せびらかしたかったというだけで上場したから、考えてみたら随分僕は乱暴なことをしたなと思っています。

質問 関連した質問で、短納期ですとか、そういうようなものすごくいいビジネスモデルをお

持ちでいらっしゃる。その中で、今回ジャスダックに上場されて公開企業になった。公開企業になると、先ほど言われたように、証券会社の対応ですとか、来年度から内部統制をやらなくてはいいとか、いろんな「やらなければならない」ことが出てきてしまうというところが、会社としてのデメリットになってきたりすると思うのです。

例えば、短納期で、注文をそのまま FAX して、それを資材も通さずに部材を取ってしまう。それは多分、上場していないからこそできる、ものすごい短納期化できるビジネスモデルなのかなと思うのですけれども、上場してしまつて、内部統制等で、「ちゃんと受注を取ったら判子を押さない」、「誰々の上司の判子を押さない」、「FAX を受けたらまた判子を押さない」、そういうような無駄なものがどんどんジャスダックに公開していくと出てきてしまう。また、自分たちが意図しないような IT 化をしなければならないとか、そういうビジネスモデル的なところを、せっかいい日本のモノづくりのビジネスモデルをだめにしてしまうのではないかとというふうに昨今私は思っているのですが、そこら辺について何か意見があれば。

梅原 いわゆる内部統制、SOX 法のことですけれども、正直言って、それはまだどのようなものになるかははっきりしていません。当社の場合も、もちろんいま SOX 法の整備を始めていますけれども、いまおっしゃった、それが足かせになって短納期ができなくなるのではないかというのは、そのようなものではないと思います。

ただ、チェック機構が非常に弱いところがある。ちゃんとやっていますよ。やってなければ上場なんかできませんからやっていますから。けれども、それがさらにシビアになって、記録として残るといふことで、私どもは6月決算ですから来月から入るわけですけども、当社にとっては、SOX 法がむしろいいのではないかと。

それから、上場のメリットの中で言い忘れましたけれども、会社の透明度が増した。増さざるを得ないのです。つまり、監査法人の厳しい監査を毎月のように受ける。監査法人の監査というのは、皆さん、いまも経営者もいるし、これから経営者になる人ならわかると思うけれども、税務調査と

いうのは非常に嫌ですよね。上場会社の監査はあんなものではないです。それを受けているということで、会社の透明度が非常に増したということで、あれは、私はむしろ喜んでいて。だから、多分 SOX 法も当社はきちんとこなして行って、前向きで受け入れるのではないかと思います。

ただ、材料を出すときに判こというのは、当社は ISO も取っている——ISO は取ったけれども、あんなものはくだらないから返上した——から、この工程は誰がいつやったというのは全部わかるようになっていきます。一応社員は全部判子を持っていますし、それは既にやっているから、あまり大きな支障は出ないと思います。

それから、当社は組織がない。部もなければ課もないから、部長もいなければ課長もいないというおもしろい会社です。それも SOX 法とはあまり関係ない。実は、上場のときはそれが一番問題になったのです。つまり、そのセクションの長がいなくて誰が責任をとるのかという話になったのですが、それは言うほうがおかしいのであって、会社で起きたことの責任は会社で取ればいいのであって、皆さんが勤めている会社で何か不祥事があつたら、部長とか課長が責任なんかとれないじゃないですか。せいぜいサラリーマンを辞めるということで、辞めるのは責任なんかとってないわけですから。ですから、私どもは組織はなしで押し切って、自慢するわけではないけれども、主幹事はこの規模で野村證券です。取引銀行は三菱と住友です。監査法人は大したことないけれども、あずさ監査法人だからいい監査法人ですよ。だから、一流どころをそろえて、上場して5年間たちますけれども、何ら問題もないということです。

だから、SOX 法で会社が窮屈になるというのはないような気がする。ただ、ISO もそうですけれども、自分の会社なりに消化していかなければいけない。もう決められたものだったらやるしかないということで、むしろ私は楽しみにしています。

あと、コストは多少かかります。上場したことでのデメリットでは、よけいな開示書類をつくらしたりするためのコストがかかります。うちの会社にいらしてみるとわかりますが、管理部門に人がい

ないのです。いないけれども、開示書類はつくっています。いないというのは兼任です。上場のときに、兼任はだめだ、購買と経理は一緒にやっちはいけないといわれましたけれども、そんなのは構わずやっています。だって、経理で一日の仕事はないし、総務は一日の仕事がないから、兼任しかなきゃいいですか。

それから、1人が現場も含めて3種類も4種類もやるのがエーワンの特徴ですから。だから、平社員がほかの会社だと経営者がやるようなことをやったり、逆に、私が納品に行ったり、やっていますよ。それは一向に構わないわけです。手があいている者が動くべきだと思いますからね。

そんなことで、ご興味があつたら、近いですから工場とか本社のほうに来て、こんなやり方もあるなど。本を読むよりはそっちのほうがいいかもわからない。いつでもお見せします。ただ、一般的には、非常にユニークだと言われている経営をしていることは事実だけれども、私は他社がユニークで、うちがまともだと思っています。

質問 私は浜松で、中小企業のモノづくりの中で2年ぐらい金融機関という金貸しの立場で働いていましたが、その時に、短納期というお客様が結構いたのです。設備に80%ぐらい、残り20%ぐらい、通常の業務から20%ぐらいの、設備バッファとリードタイムを短くして、短納期でやって収益を上げていくというお客さまが何人かいました。それというのは浜松の中である程度消化されているというようなビジネスモデルで、社長のお話を聞いていて思い出したのですが、社長の場合は、強力な販路がありますね。明日2時間分の仕事しかないということは、2時間たって受注がなければその後全部、100%設備が遊ぶということでしょうから、それプラス研磨の事業の4,000社余りを開拓されたというのは、全てお客様に支えられてこのビジネスが成り立っているのだろうな、強力な販路をお持ちなのだろうなと思ったのです。そこが、1970年にエーワン精密を設立されて、シチズンの機械を購入されて、日本に6台しかないうちの4台ということから大手との取引ができるとか、お客様がその時点からずっといまにわたって出てきているのかとか、どういう形でお客様を開拓されてきたのかということをお伺いしたいと思

います。

梅原 振り返ってみれば1万3,000社~1万4,000社のユーザーを持ったのですが、実際に営業でとってきたお得意は、最初は私が営業をやっていたのですが、せいぜい200社ぐらいだと思います。あとはロコミです。それで増えてきました。

切削工具も4,000社云々といいますが、私どもはずっと営業をやっていたのです。そのため、切削工具の業界ではエーワンというブランドは全然浸透してないので、営業するしかしようがないから、している。ですが、あの人たちがとってくるお得意さんなんてせいぜい2,000社ぐらいでしょう。あとはロコミです。

では、なぜロコミで来るかという、やはりお客様の要求している、「良い品物を安く、速く」、をほぼ満足しているということで、お客様が仲間になってくれるというようなことだと思います。

あと、理屈で言えば、もし明日電話とFAXがとまれば、昼までぐらいやっても、全員昼までの仕事はないので、とまるのですけれども、当社は設備も建物も全て自前のもので、一向に構わない。びくともしない。そのための当社が長い間かけて社内に内部留保金を持っているという強みだと思います。これが、その後、暇になっても仕事をとりに行かないで済んでいるということは、価格も崩れない大きな要因なのです。不景気なときはお客様と会ってはだめだというのが僕の特論なのです。会うと必ず値引きの話が出てくるから。嫌な人とは会わないほうがいいわけです。そういうことです。

それができるのも、本にも書いてありますし、こういうことを言う人は少ないのですが、不況のときのしのぎ代もコストに入れておけるというのが僕の特論なのです。つまり、好況のときにしっかり稼いで、その一部を不況のときに使いなさい。だから、不況のときの過ごし方で他社との差が出る。それは何を言っているかという、設備をしたり、社員教育をしたり、良い人材を募集するのは、不況のときにやらないといけません。好況のときは大手にとられてしまう。だから、このところちょっと景気がおかしいですが、

工場を建てたり、設備したり、機械をオーバーホールしたりというのは、いまやらなければいつやるのですか。それができるのも、コストの中にしのぎ代がちゃんと入っていて、それが会社に残っているという経営の繰り返しでいまのエーワンがあるということです。

不況のしのぎ代というのを言うのは僕しかいないですが、これは絶対必要ですよ。

もう一つ、不況のときに設備なんかして大丈夫かと言うけれども、大丈夫に決まっています。好況の次は不況、不況の次は好況って、ずっとそれだから。ただ、その期間の長い・短い、高い・低いはありますよ。だけど、不況の次には好況、良いことの次は悪いこと、悪いことの次は良いこと、それと同じです。だから、不況のときに人を入れたり設備をしたりするなんていうことは、むしろ何も怖がることはない。だって、好況のときに人を入れたり、設備したり、工場を建てたり、これはバカみたいなものだよ。だって、好況の次は不況が来るのに、まして建物なんて絶対だめです。建物が建ったころはもう好況が終わってしまうから。いまみたいなお金を出すことをやると、同じお金でも価値があるのです。なぜかという、建築会社も機械メーカーも不況のときの注文を非常に喜ぶから、好況のときよりも安い値段で購入できる。へそ曲がりなことを言うみたいですが、私の言っていることは正論だと思います。そういう意味では、この本は1万円ぐらいの価値があるかもわからない。

金 まだいろいろお聞きしたいお話も多いかと思いますが、クロージング・リマークスに入りたいと思います。企業家養成コース1年のMさんをお願いしたいと思います。

Mさん きょうは本当にどうもありがとうございました。

非常にインパクトのあるお話で、全てにインパクトがあって、これをどうまとめようかと、大きな課題を出されてしまったのですが、きょうは社長のすごみというか、オーラも感じるような、私は初めて感じるようなインパクトがありました。ありがとうございました。

きょうの話の中でまず感じたのは、企業家のセンスとして、最初はロクロを回していた。それが

ら自動旋盤を見てカムだと。それをやったと思ったら、次は NC 旋盤を見てコレットに移ろうと。一つのことにとどまらないで、時代を見据えながら、次から次へと新しいアイデアを思いついて、それにチャレンジしていくというところは企業家のセンスなのかなと思いました。

そういうことに気づいてそれをさせたのは、梅原さんの勤勉でかつ努力家、貪欲な精神というのが非常に際立ったのかなと思います。印象深かったのは、ご本人がおっしゃるとおり、夜間中学に入れたことが人生で一番うれしかったというくらい勉強熱心だということから、そういったセンスも培われたのかなと思いました。

もう一つは、志を強く感じました。それは、幼少のときの体験とか家庭環境というところもありましたけれども、お父様から「親方になれ」と言われて、親方だという志を幼いときから持って、それがいつしかモノづくりへの志に変わって、その志を強く持つということが大事ですときょうもお話されていましたけれども、やはりそこが非常に重要なポイントなのかなと思いました。

新しい製品を次から次へとつくっていく。きっと挫折もあったでしょうし、常に毎日がつらいですという話もありましたけれども、その志があったからこそ、そういった新しいこともできたし、つらいことも乗り越えてこられたのかなと思いました。非常に志が大事だということを感じました。

あと、企業家の経験というところで感じたことは、企業家の経験は人生形成の歩みなのかなと強く思いました。ご本人がおっしゃられたとおり、人生形成というのは非常に重要です。例えば、経営者になったときに経営の大事なところは人づくりですと話されたように、やっぱり人を大切に思って、人が好きです、社員を愛していますと言わせるくらい、人というものを大事に思う。これはやはり人生経験、企業家の経験で非常に大事なのかなと思います。会社もやはり人が集まって成り立つもので、非常に感謝されているというお話がありましたけれども、そういった人生経験、企業家の経験というものがそういう思いを導いたのかなと感じました。

もう一つ、会社として税金を払うことも大事で

すというのも、会社を一つの法人として人と見れば、やはりそれも人生経験、人間形成なのかなと思いました。

とにかく、きょうは最初から最後まで、この2時間半、非常に興味深くて、インパクトのあるお話で、どうまとめるかなかなか難しかったのですが、特に、今回、モノづくりに対する志、企業家の志と企業家の経験、人生形成の歩み、この二つに注目して、勉強になりました。ありがとうございました。

一から百まで全て自分と違う梅原さんですが、唯一共通点を見出せたかなと思うところは、妻が美しいかもしれない。ありがとうございました。(拍手)

福島 妻の美しさでは多分負けていませんよ。一言コメントをさせていただきます。

著書を読ませていただいたときに、最初に思ったのは、技術革新をうまく使いながら創業して、成長している会社だなということでした。これは当たり前のお話です、何か新規事業をやるとか、参入をするというときに、既存の会社があるのであれば、そこに割って入っていくには変化を利用するしかない。

著書にも書いてあるのですが、うちの会社は当たり前のことを当たり前に行っているだけです。と。きょうのお話にもありましたね。好況のときには不況時の貯金をしなさい、好況のときには次のビジネスをつくるための土台をつくりなさい、不況のときには当然有利な条件で投資ができるので設備投資をしなさい、価格競争をしない方がいいことですよ。聞いてみると、確かに正論で、当たり前ですね、そうですね。

ところが、これはなかなかできないわけです。世の中で、そういうことは当たり前だと思われるにもかかわらず、みんなそれができない。なぜかといえば、技術革新を利用して成長したと言うけれども、では、人より早い段階で、きっと世の中ではこれが主流になるからということで、巨大な投資をして、モノにしていくということがどれだけできるのでしょうか。好況のときに、もしかしたら、いまのままでもいいのではないかと思うかもしれない。新しい事業を始めると、すごい無駄遣いをしてしまうかもしれない、どうしようか。不

況のときにそんなにお金を使ってしまって、もし好況がなかなかこなかったらどうしようか。みんなそういうことが怖いわけです。怖いから、みんな当たり前前のができない。どうしてそういう当たり前前のが当たり前前にできるのだろうか。実は、そのヒントが二つぐらいお話の中にあるのではないかと聞いておりました。

一つは、背水の陣と言いますが、コミットメントを自分でつくるということではないでしょうか。府中にまず工場をつくってしまうということもそうでしょうし、自分でコミットメントをまずつくってしまう。周りの人から見れば、「この人は本当にコミットしているからお金を貸しても大丈夫だ」という話につながるわけでしょう。もう一つは、世の中はこのビジネスが今後大きくなるから、「よし入っていこう」、というふうに猪突猛進ではない。短絡的ではなくて、うつになるくらい考える、熟慮に熟慮を重ねられている、ということ強く感じました。

製品のクオリティの差別化というのは、相手があって、ヒトが学習することを考えれば、それだけでは、長続きしないし、本質的な差別化の軸になりがたい。だから短納期ということ掲げられている。著書にありましたけれども、毎年人件費や材料費が上がっていくならば、一度うまいビジネスモデルをつくって、そのままずっと経営がうまくいくという話でもない。毎年少しずつ経営がよくなるように、少しでも安くつくれるように、きちんと投資をしている。

ゆえに、やられていることの一つ一つを取り上げれば、まさに正論で合理的。当たり前前のことを当たり前前にやられている。ですが、実は難しい。それができている背景には、経営者としての決断というお話がありましたけれども、自分でコミットメントをきちんとつくるといことと、怖いからやらないということではなくて、怖いのであればできる範囲で、とにかく熟慮に熟慮を重ねていくことが大事なのだ。こういうことを勉強させていただいたというのが私のきょうの感想です。どうもありがとうございます。(拍手)

金 一言だけ、僕のほうからお礼を兼ねて話をしたいと思います。

この場にいる皆さんは、ほとんど同じことを感

じたと思いますが、きょうは非常にフランクなお話だったので、飾らないところでいろいろなことを教えられたような気が致します。

Mさんから「非常にまとめにくい」というお話があったのですけれども、そのとおりだと私も思っています。非常によくまとめられましたので、それ以上のことは私もまとめられないですが、このワークショップのテーマの「企業家の経験」という観点から一つだけ申し上げます。

企業家の経験の中では、なぜ起業するか、なぜ引退するか、なぜ自分のご子息には継がせないか等に、経験が影響するのですが、そう簡単に経験によって変わらない、もう一つの側面もあります。その中で、きょうの梅原相談役の事例で私が感じたのは、大きな決断の際の、方向性を決めることに関しては、そう簡単に経験によって影響されない面があったのではないかとことです。

例えば、梅原様が商業学校に進学するときだとか、高価な設備を買うときだとか、そういうところを見ると、必ずしも前の経験につながっているからではないと見受けられます。志という表現もあったし、決断という話もあったのですが、大きなレールを敷くときは、やはり経験以上の、経験だけではないそういう側面が決めたように思われます。つまり、どこに向かって行くかということが決まったら、その決断によって、その後、経験が決める側面があったのではないかと。要するに、梅原様の場合は、自分がほかの方向に行かずにある方向を選んだことによって、どういう経験をすることが決められました。道を選ぶことによって自分自身がそういう経験をするように選択したという面も非常に強かったと思います。

つまり、経験を自分が開拓してきた側面が非常に強い方ではないかと思いました。それがきょう梅原さんに対して私が一番感銘を受けたところです。

あと、私がさっき質問したビジネスモデルに関してですが、本当に叩き上げの経験による影響がないか、あるいはたたき上げの方が経営者でなければ、できないことは何かという質問をしましたが、それに対して、そういうたたき上げの経験は、経営者の活動にそんなに影響していない、誰でもできるというお答えだったのですが、実は

そういう考えを持つことがたたき上げの経験があったからではないかと思います。経営者と従業員との関係、そして、企業組織に対する考え方というのが、おそらく、たたき上げの経験によって形成されたように、私には思われます。ご本人はそういう経験が影響しなかったとおっしゃったのですけれども、私は、実はかなり大きく影響していたのではないかと思います。

いずれにしましても、非常に多くのことを学ばせていただきました。

きょうはどうもありがとうございました。