

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。
毎月、かんぽ生命がお届けします。

かんぽスコープ

Vol.155

経営
時流

価格決定権を握ろう。 中小企業の生産性向上の王道が、ここにある。



同族承継を避けるために、
上場^{※1}も果たした梅原氏。

労働生産性の向上が叫ばれて久しくたちます。しかし、2020年の実績では、OECD加盟国中23位^{※2}と前年21位からさらに順位を下げ、改善の気配が見えません。労働生産性が高まらない理由は、さまざまに語られますが、ひとつにはダンピング体質が日本企業に染みついていることもあるでしょう。そこで、「値下げ要求に一切応じない」をモットーに、結果として高い労働生産性を実現している株式会社エーワン精密に取材。創業者の梅原勝彦氏に、価格決定権を握れる理由とその実現方法をお聞きしました。低価格競争に悩む経営者の参考にしてもらえればと思います。

価格以外で、顧客に提供できる価値を。

名物経営者として著名な梅原氏だが、実は22年9月24日に取締役相談

役を退いた。この取材を行ったのはその直前。現役時代の声を聞くのに、ギリギリ間に合った格好だ。梅原氏が率いたエーワン精密は、創業以来52年間、平均約35%の経常利益率をたたき出してきた。その蓄積により、売上高約19億円に対して、約70億円の現預金を保有。自己資本比率は90%を超えている^{※3}。利益にこだわる梅原氏は、「業界トップをねらえる事業を行う」方針を掲げてきた。「トップシェアをとれば、価格競争に巻き込まれないで済みますからね」しかし、この因果関係は、実際は逆かもしれない。利益を確保するために、価格以外で顧客に提供できる価値を追求し、それが評価されたから、結果として圧倒的なシェアを獲得できた。その地位が、さらに継続的な価格維持を可能にしているのではないだろうか。

あらゆる努力は、スピードの実現のため。

同社の主力、小型NC旋盤用コレットチャック(下の写真のシェアは6~7割。利益の7割以上を稼ぎ出す。このコレットチャックで提供し

ている顧客価値は「スピード」だ。「注文が来たら、すぐに作って、当日夕方の宅配便に乗せます。午後3時に注文があつても、7割程度の製品は即日出荷しますよ」他社では数日から1週間ほどかかる製造を、早いものでは2~3時間で行うというから驚きだ。「なにせ、お客さんは、工具が壊れたら機械が止まって、ものが作れません。最近の工場は、工具の予備を持たなくなっていますから、大急ぎで代替品が欲しいわけです。いや、ウチの対応が早いから、予備を持たなくてもいいようにさせちゃったのかな(笑)」それだから、顧客は、多少価格は高くても^{※4}エーワン精密に頼らざるを得ない。リピート客は15000社にのぼるといふ。同社は、スピード製造のノウハウを長年かけて磨いてきた。注文が入ると、受注担当の社員が仕様を細かく確認し、すぐに現場に作業指示書を送付。受け取った作業者は、即座に加工に取り掛かる。この間に要するのは、たった数分。

顧客が求める仕様は、旋盤のメーカーと機種ごと、加えてチャックの形状がそれぞれ異なり、特に夫々部分のマイクロメートル^{※5}での調節が必要と、



コレットチャックは、旋盤で加工する材料を、シャープペンシルが芯をつかむようにして固定する工具。



山梨工場全景

株式会社エーワン精密 〒183-0033
東京都府中市分梅町2-20-5
☎042-363-1039
<http://www.a-one-seimitsu.co.jp/>



広い工場フロアに、工作機械がずらりと並ぶ。

※1 2003年3月にジャスダック上場。現在は東京証券取引所スタンダード市場上場。※2 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2021」より、時間当たり労働生産性。
※3 2022年6月期決算の数値。 ※4 ただし、同社は値上げもしていない。 ※5 1000分の1ミリメートル。

特注品に近い。それを同社は、途中で加工した仕掛品を豊富に持つことでセミオーダーに変えた。

「よく出る品だと8割ほど加工を済ませて在庫しています。数でいえば3000種類くらいあるかな。棚卸資産は2億円を軽く超えますよ」

そしてもうひとつ、特筆すべきは、世の流れの逆をいく「単能工」化だ。1人の作業者は1〜2工程しか担わず、工作機械も専用機が多い。作業者は、仕様と工法に応じて機械を選んで渡り歩く。これにより、作業者の熟練度が高まり、機械操作の時間も短くなる。

「一人も設備も、稼働率の観点でいったらムダが多いと思いますよ。材料の回転率も低い。でも、この余裕があるから超短納期が実現できるんです。ウチは、全てにおいて「やや過剰」を持つようにしています」

好調なときこそ、次のことを考える。

同社の大きな利益は、この「やや過剰」のために再投入され、さらなる顧客価値をもたらし、また利益率を高める好循環を生み出している。

しかし、その原資となる最初の利益を確保するのが難しいという意見もあるだろう。同社の場合、創業時の主力、汎用旋盤用カムの売れ行きが好調なときに、その利益を使ってコレットチャックに参入した。

当時は刃物の動きを手動で調節す

る旋盤がほとんどで、そのガイドにカムが使われるが、数値制御（NC）が主流になれば不要になる。

「そこで、NCになってもなくならない消耗工具としてコレットチャックに目を付けたわけです。77年に発売し、利益が出るまでは10年ほどかかりましたが、その間はカムが何とか支えてくれました」

このように、主力製品が稼いでいる間に、次の事業を見定め、思い切って投資することが大事なのだという。同様に、コレットチャックの次の柱をつくるために、99年に切削工具の再研磨部門、07年には特殊切削工器具部門を立ち上げた。今では両部門とも軌道に乗り、売り上げの約30%を占めるまでに成長している。

「ウチのケースは特殊だとよく言われます。確かに幸運だった面もありますが、でも、うまくいっているときに慢心しないで将来のことを考えてきましたから、引退する今はそれが自慢です。業種によって価格決定権の持ち方は異なるでしょう

が、お客さんが何を最も求めるかを探って、それを満足させるために全力をあげれば、何とかなるのではないのでしょうか」



事業の次の柱として期待する特殊切削工具。

脳内物質活性化術

「メラトニン」で、ぐっすり眠る



監修＝**樺沢紫苑**

精神科医。精神医学・心理学・脳科学の知識を分かりやすく解説。著書は40冊を超え、脳内物質に関しては「脳を最適化すれば能力は2倍になる」などがある。

睡眠物質、かつ回復物質

152号では、夜、「アドレナリン」の分泌をオフにして、しっかりと休むことの大切さを説明しました。加えて今回は、ぐっすり眠るために、「メラトニン」の分泌を高める方法を紹介しましょう。

メラトニンは「睡眠物質」とよばれ、脳の神経を鎮めるだけでなく、脈拍、体温、血圧を低下させることで自然な眠りを誘導します。また、動脈硬化の原因となる活性酸素を処理する抗酸化作用をもち、さらに、DNA修復など多彩な抗腫瘍効果を発揮します。そのため、別名が「回復物質」。私たちの健康を支える縁の下の力持ちといったところでしょうか。

メラトニンは、目から入る光の量が減ると分泌されます。部屋を暗くすると眠りが深くなるのは、光刺激がなくなることでメ

ラトニンの生成が高まるためです。当然、夜は昼の5〜10倍多く生産され、特に深夜2時から3時にかけて生産量がピークに達します。

メラトニン活性化のために

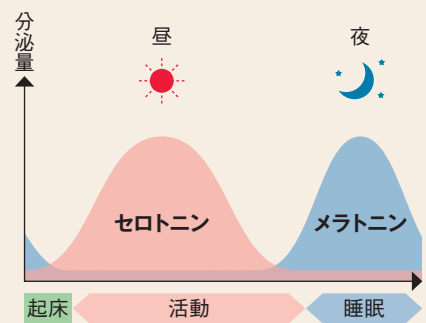
何より光の遮断を心がけてください。就寝中に網膜に光が入るとメラトニンの分泌が抑制されるので、豆電球も消して、できるだけ暗くして眠りましょう。

そして、寝る前の過ごし方も重要です。メラトニンは夕方から増え始めます。そこで、照明を少し落とした状態で1〜2時間過ごし、メラトニンの生成を助けます。特に、入眠前の数時間は蛍光灯の光を浴びないようにしましょう。太陽光と同じ色温度が含まれるため、体が昼間と勘違いしてしまいます。寝室の明かりがLEDなら、昼光色ではなく電球色を選び、間接

照明にするとなお良いでしょう。

ところで、メラトニンは、153号で紹介した「セロトニン」を原料にして作られます。メラトニン活性化には、昼間、セロトニンがたっぷりと生産されている必要があるのです。前号を参考にして、セロトニン活性化にも取り組んでください。

メラトニンとセロトニンの日内リズム



(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。

Copyright © 2022 JAPAN POST INSURANCE Co.,Ltd All Rights Reserved.

(2022.11.30)