



徳島の実家にて

同級生
木村 秀

同級生
奥山 匡介



同級生
泉川 康夫

一年先輩
中村 且之助

本人



代官町 1 の学生寮前にて



12月25日長野善光寺にて

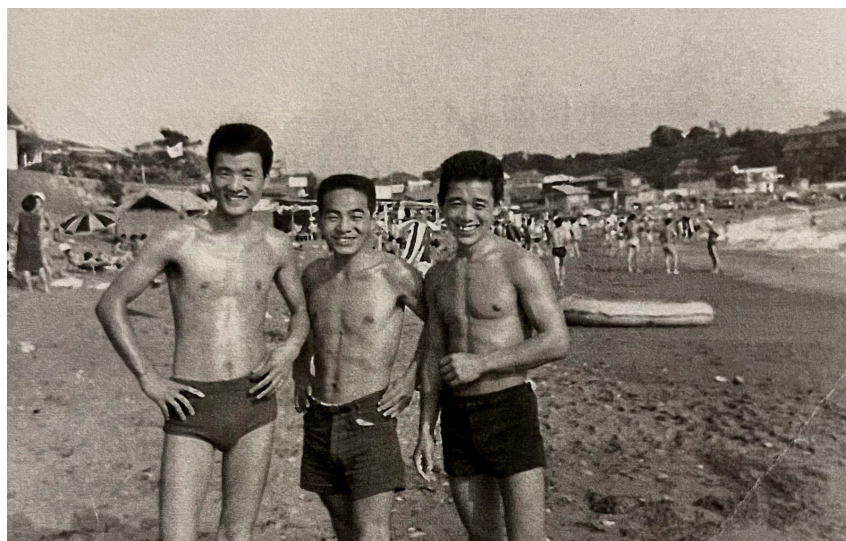


五月商会（アルバイト）
左 生天目輝さん 社長の弟さん



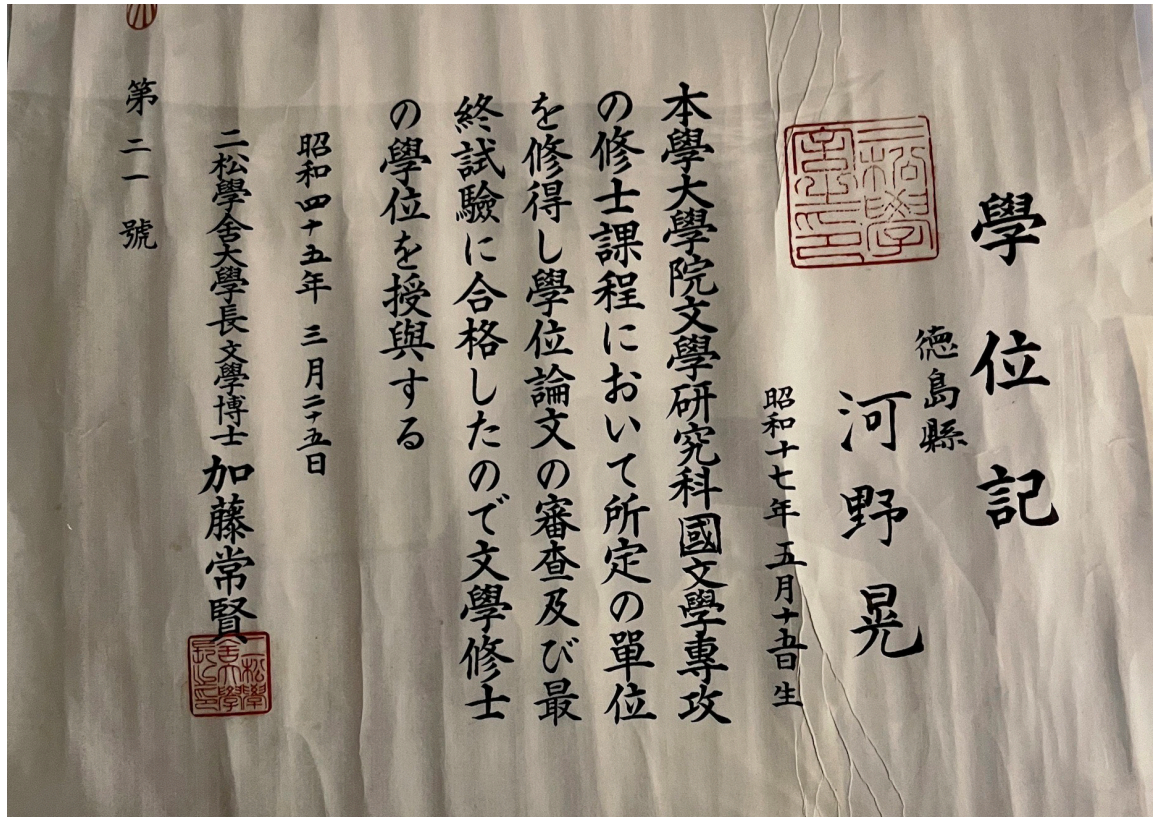
五月商会（アルバイト）
左 小沢誠さん（営業）

アルバイト先 五月商会の慰安旅行
前列中央 生天目昭一社長



小沢誠

五十嵐



昭和四十二年十二月二十日〜四十二年一月二日

九州一周チャリンコの旅

〜田舎者の貧乏大学生三年の思い出となるから〜

二松学舎大学

河野 晃

20 x 20

香川県小豆島舞台一覧表

昭和四十一年調査
(二松学舎大学国文学研究室)

七、社会人時代

エコー電子株式会社は八王子市明神町に。社長は大森義弘と言う。電子部品の製造メーカーである。工場内は金属プレスと最終組立工場である。プラスチック部品は下請け工場から全て外注である。主に山梨方面に在る。上野原地域と大月、芦川村に集中している。そこへ自分が毎日部品を回収に廻る。昼頃から夜遅くまで。昭和四十八年頃は経済が上昇時間でCBブームが更に拍車を。作っても作っても間に合わない状況だった。その後、日本経済は電子部品業界が牽引する時代になる。

自分は入社当時は係長として入るが、総務で二年間仕事はなしであだ名が昼あんどんと言われる。右隣に社長、目の前は女性の経理。その二年の間会社の中味を観察したり、畑でナス、キュウリ、トマトを作っていた。二年後やっと資材の仕事をしてくれとなる。前任の上司はベテランだが、自分は引継はいらないと一から自分で考えてやろうと思ひ、先ず在庫を確認する仕事から。資材は外注からの部品の在庫やプラスチックの材料やプレス金属の素材の在庫、部品の在庫やら全ての在庫を把握する。部品は製造部に供給する。その在庫の多さに驚く。部品を前工程の内職に出す。そこにも会社以外に在庫が大量にねむっている。その内職工程も資材の担当である。この在庫の金額が一億九千万円となる。当時の売上が月六、七千万円程度。何で在庫が増えるのかこの時の生産計画は誰がするのか聞くと、何と営業が生産計画を作製し、管理課に指示する。それを資材課にその計画に沿って発注する。流れでやってた。それはおかしいと感じた。どうも営業の生産計画を見ると全ての製品を多目多目に計画を立てている事が判明するのでこれでは在庫が増大する一方なので、先ず会議で生産計画は資材課でやるので、営業は先月の確定売上のデータだけ提出願うことに。今まで計画で資材は夜遅くまで外注さんと内職さんに部品の供給で働いていた。これじゃ無駄が多く、最終組立の製造課も別の課で指示がきかない。生産技術も別の課で指示がきかない。技術課も別で特に技術課は特別扱いで技術の指示は絶対であった。社長に談判することに。こんな小さな中小企業で生産部内が管理課、資材課、製造課、生産技術課と分かれ各部署が独立してれば、

各部署が資材が悪いから出来ないとか、出来ない事は他部署の責任だと言い訳に終始するのでこれでは意志が伝わらないので製造部門は全て管理課一ツで統括しよう訴えて、社長に大量の在庫を毎月四千万円分を減らすので自分に統括させてくれと。だが社長はすぐに答えは出せない。自分は入社二年位だし永年やってきた上司もいるので快諾に半年位掛かってやっと統括することに。自分が本当に物作りの仕事が始まる。最初に生産計画は管理がやるので、営業課は先月の確定売上のデータだけ下さい。この確定売上を生産計画にする。この計画の部品は在庫があるので発注は一切発注しないで、部品無いのは計画に必要な数だけ発注することを実施する。更に外注先へはこちらから回収に行くのでなく納品してもらおう変更する。この時の売上は六千万円位で大変忙しく生産が間に合わない状況が続いている。在庫が一億九千万円もあり、社長に自分が管理統括したら毎月在庫を四千万円減らすと言って、翌月から約束通り四千万円位は減らした。その前に工場の利益率を調べて二十三%位であった。社長にこの利益率じゃ大変じゃないですかと言うと、そうなんだよ、自転車操業だよと言う。その事もあって仕方なく自分に統括を任せたいと思う。自分は会社は作っても作っても間に合わない程忙しいのに工場利益がどれだけあるか、工場の利益で固定費を払って利益がどれだけ残るか知る必要があり詳細に調べたら大変な結果だろうと思うが、経済は好調なので物作りの無駄を無くせばやたら利益の上がる会社と気付いた。それから順調に在庫を減らすと、社長が初めて河野君助かるよと手形を切るのが少なくなると褒めたのは後にも先にもこれ切りでした。しかし内心は信頼していた節有りでした。会議では営業から在庫はどこまで減らすのかと、当面は一億円だが本来工場で一ヶ月分は生産してるのだから、一ヶ月の売上が六千万円なら、在庫は余裕持って一ヶ月分でもいいはずですよと説明し、更に在庫の金額は仕入値ですから、営業売上金額は売価ですよ。と説明すると、それでも納得できず自分は嫌われ者になっていた。だが実績は工場利益が一年後に一気に四十%に上昇して社長は気が楽になったはず。更に仕入方の改良や無駄な作業をなくすこと。それには金型の変更で効率を良くするのでなく、先ず作業をなくす方法を考える。一般的には効率を二十%良くしたというのが自分はその作業を無くせばその費用ゼロになるよと考える。更に内職が三百軒位あって担当二人が午前一回午後一回内職へ部品を供給し仕上りを持って帰るが、この内職を徐々に減らす考えでパートを増員

して内製化を進めようと、パートを二十名増員して欲しいと要求するが反対される。社内を納得させるのに苦労する。今までやって来た事を変更するのはどんな時もどんな所もだ。内職は小さな子供がいて働きに出れない奥様達が時間のある時に作業する為数量が上がらない為、同じ作業を何軒にも余分に投入するが大方は元締が居てその元締が何拾人も管理している。だから元締の所に大量の部品を供給しなければならぬ。元締から内職にも多目に供給する。部品供給する割には必要数が上がらないので、社内の内製化なら千個部品で千個でき上がるのでパートの人件費でもトータルすると安くするはずと計算する。その他にプラスチック成形部品で後工程が有るのが大量にあるが、今まではそれが当たり前のように、一個三十銭と安いので気が付かないがそれが一ヶ月二百万個だと一ヶ月六十万円を続けて来てるが、プラスチック外注にて後工程を簡単に出来る金型を作って支給すると、その三十銭がゼロになり毎日の後工程の作業もゼロにする方法を考える。現場は過去の作業をそのまま続けるのが楽に思えるが、改善され無いでほとんど来てる。経済は益々上向きなのでおもしろいように利益が上がる。更にこの頃円高で経済がよくないと新聞ニュースで世間を騒がすが電子部品業界はそれ程でもないで社内の営業部も不況を心配するが、現場の責任者の自分は円高が当社は逆にやたら利益が上がりますよと、何故なら材料費金額の多い非鉄金属と成形材料が全て安く買えるので利益が上がるチャンスですと。工場利益を四十%から五十%を維持しながら最高五二%―五三%を維持した。この時社長がよほど嬉しかったと思うが、税金支払うのが大変だったよと、河野君税金三億六千万円払ったよと言ったが満更でもなかったはず。この時自分は思った事は、工場の責任者としていかに利益を上げるかで、後は社長がやる事だ。この利益率の内容は、先ず営業の売価から工場の掛かった費用（素材費、外注費、内職費、金型代設備代、その他工場で使う消耗品）等工場での費用を引いた金額が工場利益として計上した。だから実際は六十%位の利益率があったかも。正確な見積りが出来たのが要因です。素材、主に真鍮から成形材料の仕入から外注の単価改定、工場内のプレス単価表（計算方法）外注の加工の計算の仕方まで教えてもらい把握する。全てを把握すると仕事もどうでもやりやすくなる事を覚える。全商品の見積り台帳が有り、その一点一点、実際の見積りが正確か全てやり直して、売価よりどれだけ利益があるか赤字の品物が無いか調べ上げると、赤字は一点もなし、売

価が上まわっていて安心した。売価を改定するのも営業からいくらで売りたいかと問われると改定するのも自分の役目になっていった。従来の見積り表は素材の原価に管理費十五%不良率三%利益十八%ぐらいで見積り表が出来ていたが、これではダンボール代、ビニール代や細かい部分が管理費に含まれるのでそのままだと利益が少なくなるので掛かる費用は細かくとも計上しないと置いていたら、いつの日か社長が、原価に一、七八三三%掛けてくれとの事。今までの十五%とか三%とか十八%とかなしでこの数字どこから出て来たか考えた。自分達見積りする立場は非常に簡単でやりやすい。さすが社長は現場の作業から見積りの計算や数字は細かく苦勞して来てるからの指示やなと感心する。それが今現在も変わらない。平成元年前、世の中バブル絶頂期、製造業が賃金の安い中国へ、社長の友人フォスター電機の社長が来ていて中国工場で五千人体でやってる話しを聞いて、一時は当社も中国へ行くと言う話しになったが、この時は山梨に県の公社の工業団地を買う事になっていたので、自分は社長に中国は日本から行きだしたばかりで、国内でまだ改善する余裕と山梨で内製化と自動化でいけると話すと話し、中国行きの話しは無くなる。それから急に社長の生まれ故郷の八代町の町長はじめ助役、議員の会社視察やら接待で本格的に八代町に、最初は他の場所を進められたが社長の意向で約一万坪の土地を新たにまとめさせて購入の運びとなる。畑として使用できない土地と高速道路に面した所。坪単価は地権者に三万五千円と造成費一万五千円で約五万円で総額五億円と聞く。安く買えたと思う。この辺りは社長の交渉力が発揮される。会社の役員会でこの件を説明して承認と言うことだった。役員四名と部長の自分で出席してたが、役員達が一万坪はいらないで三千坪ぐらいでどうかと発言されて、五億と言う金額が心配での発言は当然だった。社長は県の公社から同じ町内近くの工業団地が在ってそこを進められてたが、そこは各企業が三千坪から五千坪を何社か決定していたが、坪単価が高かったと思う。社長はそこでなく、自分の育った永井の地に高速道路の脇に畑にもならない土地を一万坪近くを指定して県公社が工業団地として開発するよう要求して決定させ、金額も地権者に三万五千円、畑にもならないから安くても買えると社長は判断しての公社と町に了解を取り付けた。造成費が一万五千円で合計約五億円となる。自分は会議の成り行きを見て、自分の発言になり、社長の意向だから一万坪全部いいんじゃないと言って決定した。

この頃が自分の体調すこぶる悪くなり、知人にいい先生を紹介してもらおうと、相模原の北里病院の内田久則先生の所に朝早く待たせてくれて、心配な所は聞かれ、大腸と答えるとすぐ大腸検査の為地下のレントゲン室へ、終わったら写真持って先生の診察室へ。写真を見たとき大腸の横腹の一部が極端に細く自分でも癌だと思った。しかし先生は下降結腸潰瘍と言う。が先生の診断票に癌の字が見えた気がしたので、癌じゃないのと聞くが違うと言う。すぐ入院となる。約一ヶ月で退院になるが、大変二週間は点滴だけで、手術後は一週間も点滴だけで、体重は激減する。見舞いに来る人はみんなが、先に見舞った人に会うと、どうと聞くと首を横に振って帰って行くその後になって話してくれる。癌の再発が心配で夜はぐっすり眠れなくなる。仕事どころではなくなる。三ヶ月位はゆっくり休むつもりでいたが、たまに会社に行くと社長が自分のイスに座っている。社員に聞くと、会議で役員達が自分の後任を決めようとしたが、河野君の代わりは誰もできないので社長自身がやるとの事だった。それを聞いて、座ってるだけでも出勤することに。体は毎日調子よくない。手術で輸血した為肝障害となり常に体がだるい日が続く。肝機能が上がると即入院となる。術後十年以上肝障害に悩まされる。その間何十回もいたる所で救急車のお世話になる。



晃一郎 3才頃



大森義弘先代と運動会にて



左から母ツタエ 父富雄 晃一郎 大森かつ子様
徳島の病院にて



多摩 松ヶ谷の幼稚園にて 前列右端晃一郎



左から
 フォスター創業者 西村様
 東新プラスチック社長
 小池様



左より本人 岡本無線電機 会長岡本勝様 息子様（次男）
亡くなる半年前ゴルフ場にて



下馬自宅前にてお祭りの日
先代 大森義弘

その後エコー電子株式会社の生産工場として別会社EDK山梨株式会社として設立する。その直後社長が病気で帰らぬ人となる。六十五歳である。その後長男が社長となる。新しい工場を作るのに建設費は二億円と運転資金は一億円と定まっていた。古い役員が工場長で社長とその弟とコンサルタントの先生で工場の建設の準備をしていたが、ある日役員が工場長が二億円では工場の建設が出来ないので自分に来てくれないかと役員が工場長の矢崎氏が言う。自分も新会社の役員に社長が亡くなる前にしていた。自分は知らなかった。それじゃと理由を聞くと建坪約五百坪の工場が二億でとてもでない。新社長は手に負えないと判断して身を引いたので困って自分を呼びに来たと言う訳だ。自分にまかせるなら引き受ける。役員達に自分のやり方を見てなど。今までどうやってたか聞きながら建設会社七社位まわるが、社長が応じてくれた会社は二社だけ。自分はこの二社で交渉してこの会社が二億でやれるとの事で他の役員にどちらの会社にするか選ばせると地元の会社に決定する。それが依田工務店。どちらの会社も良い会社だと思っていたが最後は自分だけでなく皆んなに決めてもらう。後は納期と支払いが約束通り二億で済ませることを念を押しスタートさせる。予定通り完成させる。早速地元の町長始め助役、議員又は県公社の要人を招待して祝賀会を芸人さん呼んで祝う。いよいよ翌日から自分が新工場に泊まってコピーでチラシを作って朝五時から周辺近所のポストに募集開始、意外と早く二十名のパートさんが集まり組立の仕事が始まり順次人を募集して八王子から作業を移してくる。がまた問題発生。どうも新社長と古い役員三名が株主総会を開くとの事を決めた。先代の社長時代は一度もやらさず先代が全て決めていた。聞くところによると嫌われている河野と先代の奥様(二度目の母親)をやめさせる為に画策して株主総会との事で一ヶ月前から毎夜役員達と相談してるとの事。役員全員が相手の味方なら自分の負けは想像できたので一時は諦めるしかないかと思った。しかし製造現場の社員株主が二名いて自分に株数を使って下さいと言ってくれた。それがきっかけで自分に味方してくれる人を数えてみると、なんとかなるかもと感じた。専任の税理士の先生も相手方に良しと思われてなかった。自分の味方として相談して進めるが、社員には株主総会の一週間前から自分が動くのでそれまでは平常通り仕事してほしうと言って、決め手は社外の株主が二人いる。この株主は先代社長の幼友達で自分もよく知っていたので株数を自分に託してほしうと言うと、

その前に相手方に委任したとの事、なら事情を話すと即座に自分に二人共委任してくれた。この委任状は新しい方が有効との事なので相手は当日まで知らない。株主総会当日土曜日逆転で自分の勝ちで相手方全員失脚させる。その後、前社長と役員三名の株売却と退職金要求の裁判になる。裁判は年数が掛る。最初の裁判出頭すると供託金を一億七千万円を言い渡される。帰りに城南信用金庫碑衾支店に寄って支店長に話すと、即座に一億七千万円明日用意します。行員に運ばせますと云ってくれ驚きとありがたさが身にしみる。その時の支店長は広瀬二郎様と言う。この執筆時二〇二三、五月も城南信金友の会の副会長で健在。その後裁判が三年近くかかる。二年ぐらい経過した頃、世間的によくないと思い自分が裁判所に出向くことになる。弁護士通じてやっていたがなかなか先に進まん。裁判官に相手の要求を自分が反論の資料を事細かく全て訂正して当方の言い分を全面的に採用されて決着する。裁判官がこれで終わりと云った時、自分が先代大森義弘社長の相続の件も一緒に解決してほしいと。でないともた自分が出頭の羽目になるのでお願いすると若い裁判官があつという間に当方の資料通り解決することができた。この間裁判のやり方が勉強になる。帰りのエレベーターの中で裁判官とバツタリ。会社潰れるんじゃないかと言うと大丈夫会社の方も調べてます。更に河野さんの資料も見えます。本来裁判所に提出資料はすべて弁護士よりたて横きまった文字数で書面にして提出する決まりになっているが、自分の資料は量も多いし自分の資料で届けたかったから弁護士にこのまま提出してくれと、それがそのまま届いていた事になってた。直接伝わって良かったと思った。

八、経営時代

この頃会社は借金返済が毎月元金だけで一千二百万円払っていた。金利六%の時に自分でも驚いたがよく払っていた。しかし平成になってバブルは崩壊して市中の金利は三%まで下がったので、中小企業金融公庫から固定で七億借りてい

た。ので立川の公庫へ交渉するも固定だから駄目と言う。二回行って交渉するも固定だから駄目。今後は二度と貸さないよと暗に脅し文句を言う。だけど将来は金利は上がる事はないだろうと判断した。城南信金にて七億を公庫に支払い、更に城南信金には元金は三百万円で金利三%でお願いし十年位で借金四億位まで減らしてきた。金利の方は更に下がり続けた。八王子工場は三年位で山梨工場へ全部移転した。元の八王子工場は貸工場とするが一部営業部だけ営業所を新しく作って残す。それも二年後には営業も山梨工場へ一本化する。山梨工場は最初から現場の作り方をパートさんと一緒に指導しながら製品を作る。現場で組立ながら改善をかたっぱしに進めて行く。量の多い製品は全自動化。プレスも全て内製化。プラスチック成形も大量の物は成形機を入れ二四時間稼働しその部品を全自動機に入れ製品とする。常に改善しながらやって来たが、それでも無駄が多いのと二四時間稼働させると電気料金が一月四百五十万円も掛るのを見て将来国内生産は先はないと考えるようになる。客先大手企業も得意先の商社も海外に営業所、工場も海外販売も無視できない状況になる為、海外生産を考える。この頃から営業として海外主にアジアの商社へ訪問するように。台湾の商社、香港の商社、タイの日系の商社、シンガポールの商社、日系の商社も、韓国の商社も定期的に訪問しながら生産をどの国でやれるか市場調査もしていたが、飯田通商の会長小林様とは三十歳位の時に秋葉原の飯田通商の社長時代に知り合い世話になる。ゴルフやり始めて初めてのコンペに誘われたのが飯田通商だった。その飯田通商香港事務所を訪問すると、中国で工場もあるとの事で訪問する運びになる。香港から深圳へ税関通り在来線で一駅で常平駅に着く。迎えに来てくれ、飯田通商の中国工場航天電子へ。内容はハーネスの仕事は八百人位の工場。二年間位訪問してお世話になる。この時に知り合ったのが、周鋭斌氏、そこにハーネスの部長として担当してた。ところが二〇〇五年頃にシャープの携帯スマホの製造を航天電子に日本の広島から移管することに飯田通商の小林会長とシャープの松田社長との関係で改定される。そうなるとハーネスの仕事は必要なくなる為当然廃止になる。周さんは会社を退社してそれまでハーネスの仕事の付き合いの日系の下請の仕事をする事になる。そんなある日、自分にエコー電子の仕事をやらせてもらえないかと、まさかうちの仕事が出るのか心配した。何でエコーの仕事がしたいのか聞く。製造業は機械設備に資金が掛るよ。周氏はハーネス仕事は設備にそん

なにかからないが、受注が安定しないし、歩留まりが悪く利益を出すのが大変と工賃仕事で安くなってきたので、その点エコーの仕事は数量が安定してるので設備してでもやりたいとの事である。じゃエコー電子が機械設備から、生産工程も教えて協力するとの約束で一から始める。最初は金型や部品を送り中国工場で製品にして日本に送る。エコーから一名派遣して指導する。当社に納入後十日後には現金支払いとする。中国の資金繰りを察し短期間で現金支払いとする。エコー電子は日本でも全ての支払いは現金払いにしていた。従来は手形支払いだったが、私が社長になって、手形の四ヶ月先まで管理する無駄を無くして経理の仕事を簡単とわかりやすく改善し安心と間違いを無くす為である。この頃は中国工場のワーカーの月給が一万円にも満たない時代だった。だから製品も安く買えた。ワーカーも正月休みも故郷へ帰らず仕事させてほしいと言って稼ぐことが第一だった。年齢も二十歳前後の若い男女が遠い故郷からの出稼ぎだった。皆んな素直な社員ばかりで一部は金目のものがなくなる場合もあった。一年位過ぎた頃若い女性が、社長さん金型の仕事くださいときた。金型の本で勉強してたのは見ていたが、本当にできるかちょっと難しい一五ピンのシャープ向けの端子台の設計図とサンプルを提供した。一ヶ月後彼女がコマの寸法を測定しているのを見てコマ方式で金型作ったのと聞くと、その通りだとの事。おそらく放電加工で作ると思っていた。日本の金型屋に発注すると簡単に作れる放電加工で作られてしまう。その方が早くできて集金できる為、コマ方式だと値段が倍額になる。それを若い女子社員はコマ方式がいいとの判断で作ったので、自分はこれならいけると判断して、注文数の多い順番でかたづけしに作っていく。最初は中国の金型で生産と日本の金型で日本の生産と並行進行で生産。一ヶ月後には中国生産だけにする。日本の生産はストップさせる。プレス金型も同様に進める。挽物（丸棒の加工）も同様である。この様にして全ての生産を中国に移管を四年で終える。それによって当初の考え、無駄を無くす。電気料金毎月四五〇万円が十万位まで、予定以上の部品仕入、組立途中の不良発生。仕入材料の余分な購入等膨大な金額が移管によってその無駄が全てなくなる。だが順調に事が進んだ訳ではない。会社も世の中も新しい事をやろうとすると必ず反対する者が出る。この移管もそうだった。陰で技術が進行を遅らせる事がある。



中国工場も周社長も順調に優秀な社員を得て全ての生産を内製化出来るよう努力して、資金も当初友人、親族から借金してたが順調に早々返済完了していた。

ここに周銳斌社長の個人の紹介をする。今現在会社のある東莞市樟木頭と言う地に生まれた。この地は香港から中国との境の深圳から在来線で一駅目に樟木頭下車のところで生まれる。当時は今のよう大きな町ではなく、ビルもなく産業もなく貧乏な村だったとの事で、家族は父母と姉二人妹一人の男一人で家の跡取りの意識が強く、地元の高校卒業して日本に行き大学へ行こうと思い、まずは横浜へ行つて一年間日本語を覚えて東海大学へ入学する。奨学金をもらって通学し大学院まで行く。頭が良いので奨学金返済の必要無しで一千五百万円との事だった。ここで周さんの考えが一家の跡取りの意識が強いのだろう。横浜へ中国から出る時も親から三万円待たせてくれたが姉さんが空港まで見送り来たが、出発前に三万円は全財産だと思うので姉さんに二万返して一万円で横浜へ。村には産業もなく両親が稼ぐのは大変。親は何の仕事でと聞くと、坂道で後押しで稼ぐしかないとの事、周さんは奨学金全額を持ち帰り六階建のアパートを二棟造つてその家賃で両親と姉二人妹さんが生活できることを考えた。自分のアパート代や生活費はアルバイトでまかない、今現在もその二棟のアパートは母親が集金しているとの事。苦勞して六年間の大学を終え飯田通商株式会社に入社したとの事。すぐ香港営業所勤務で香港の言葉の広東語もマスターする。その後中国工場東莞市平常にある航天電子に勤務し、当時ハーネス工場だったので部長までになっていた。この時に私が訪問してて知り合う。以上が周社長の紹介である。

それから十年位過ぎた頃（別紙阪神大震災の思い出）この業界もグローバルになり、海外に大手企業の工場への納品は当初は日本の商社から送っていたが、年数が経つにつれ海外調達が徐々に進む。その為当社も中国工場から直接納入することになる。そのうち台湾メーカーの安い部品を使うようになる。日本メーカーは縮小され始める。この将来の状況を考えると、まだ会社が元気なうちになんとかしなないと常に考えていると、車で東京を走っていると森ビルが一等地にビルを建てている。テナント業でビルを建ててやっていけるのを見て、悪くないと思い、自分も不動産を買ってテナント業を考える。