

変えてはならぬことと 変えるべきことを見極める

エイベックス(株) 代表取締役社長 加藤 丈典 氏



「100年続く企業を目指す」——。自動変速機用構成部品などの小物精密切削や研削加工を手掛けるエイベックス(株)の加藤丈典社長が掲げる将来構想は明快だ。祖父一明氏が1949年に興した同社は来年、創業70年の節目を迎える。100年までの30年を見据えて加藤社長が常々公言しているのは、「顧客中心主義」「世界ナンバーワン製品」「新社長をつくる」という3つのビジョンの実現だ。その取り組みを支えているのが先代の実父明彦氏が導入を試みたTQM活動である。加藤社長が継承し、同社の強みである技術力に寄せた活動は「2017年度日本品質奨励賞 TQM奨励賞」に実を結んだ。来たるべき100年に向けて、TQMをどのように活用し、企業の成長・発展に役立てようとしているのか、加藤社長に聞いた。

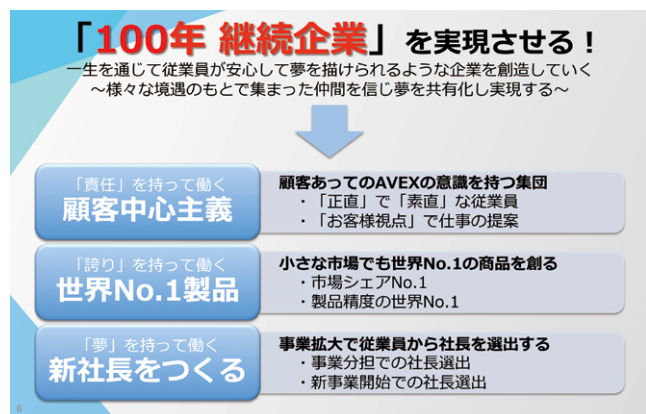
1 良品を生産し、社会に役立つ企業を目指す

——御社の社名を見て、エンターテインメントの会社と勘違いされることもあるのではないですか。

もう慣れました。そこから話が広がって商談が進むこともあります。エイベックスという社名は、祖父が立ち上げた「加藤鉄工所」を引き継いだ父が1992年に変更したものです。いくつかの候補の中から従業員の人気投票で決めました。工場の建て替えと並ぶ当社の「第2創業期」を記念する出来事です。採用活動でも「鉄工所」時代に比べ、注目されるようになりました。英文表記の「AVECS」は、「SHAVE」「EXTRA」「EXACT」を繋げた造語です。文字通り、精密研削に対する当社の誇りが込められています。

——創業家3代目として会社を率いていく上で、どんなことを心掛けていらっしゃいますか。

今年で就任9年目になりますが、常に頭の片隅に置いているのは、「変えてはならないことと、変えなければならないことを見極める」ことです。例えば、「変えてはならないこと」とは、経営理念に掲げている「良



世界が注目する100年企業へ

品を生産」「社会に役立つ企業」の堅持を示します。これらはTQM活動を進めていく上での根本中の根本ですから、ゆるがせにできません。加えて、当社は創業以来、ものづくりを追求してきているので、それ以外の業種や業態には目を向けようとは思いません。

一方、「変えなければならないこと」とは、その時代時代に応じた製品群に寄り添っていくということです。当社は、アイシン精機(株)の前身の一つである愛知工業(株)とのご縁で、創業当初からミシン部品の製造に携わっていました。その後、VTR登場前の動画記録の花形だった8ミリフィルム全盛期には、映写機の部品製造を手掛け、そして今日では、A/Tのスプールバルブやリニアソレノイドプランジャが当社を代表する製品群として事業拡大に貢献しています。出来上がる部品は違っても、その加工を支える精密な切削や研削技術は同じです。つまり、商品で仕事を追うのではなく、これまでに培ってきた技術軸でものづくり産業に貢献する。これこそが当社の存在意義であると思います。

——スプールバルブでは世界シェア8%、リニアソレノイドプランジャでは同5%という素晴らしい実績を残されています。今後の製品展開の方向は？

基本的には、技術軸を活用した市場創造で事業拡大を図りたいですね。非常に大雑把な分け方ですが、現在、売上高の98%はトランスミッションやエンジン

周りなどの自動車関係によるもので、2%が非自動車関係です。この2%の中で、有望視しているのが建設機械や農業機械などの分野です。これまでの技術的蓄積を活かせる一方、新技術による市場創造を見込むことができるからです。今後5~6年のうちに、この分野の比率を少しでも高めていきたいと考えています。

2 先代の導入した方針管理に磨きをかけたTQM

——経営理念実現の一環として取り組んでこられたTQM活動は、2017年度日本品質奨励賞を受賞されていますが、この結果をどのように受け止めていますか。

会社の外と内、それぞれに大きな反響がありました。私自身、受賞の知らせを聞いて嬉しかったのは当然ですが、それ以上にお客様に喜んでいただきました。社外では、今回のチャレンジを強く勧めていただいたアイシン・エイ・ダブリュ(株)様には特に喜ばれました。他にも多くのお会社から励ましの言葉をいただきました。「顧客中心主義」を掲げている当社としては、それなりの恩返しのできたのかなと思います。また、今回の受賞で自社の立ち位置が認められたのではないかとも思っています。

社内的には審査に直接関わった部署もそうでない現場も含め、一つの区切りになったような気がします。しかし、それ以上に良かったのは、この賞に挑むことによって創業以来の会社の動きを整理したり、これまでの取り組みを縦横にまとめたりするきっかけとなったことだと思います。むしろ、そういう副次的な効果のほうが大きかったのではと振り返っています。

——そもそも、御社のTQM活動はどのような経緯で導入されたのですか。

TQMの根幹をなす方針管理活動は、今から15年ほど前から取り組んでいました。父親の時代です。とはいえ、年に一度、全従業員を集めてその年度の経営指針を発表するといった程度です。父は祖父から事業を継承するにあたって、「創業者の想いを引き継ぎながら今後自社を担ってくれる人材の育成」を重点に掲げました。その一環として、科学的方針管理の導入を試みました。この考え方を昔ながらの職人氣質の従業員に快く受け入れてもらうには苦労したようです。

そういう下地があったので、私が本格導入した際には比較的スムーズに運びました。祖父や父親と違って、私にはカリスマ性がありません。誤解を恐れずに言えば、たまたま加藤家の長男だから社長になっただけで、もともと、トップダウンで人を率いるタイプではあり

ません。ですから、当初から従業員全員の力を借りなければならぬと肝に銘じていました。そこで、TQM活動に本腰を入れることにしました。一人ひとりが目標を持ち、やりがいを感じられる仕組みを取り入れようと思ったのです。実際、就任当時のビジョンも独断ではなく、私と歳の近い人に集まってもらって一緒に考えました。

——今回受賞された「TQM奨励賞」には、どのような期待を持って挑まれたのですか。

社名のところでお話した父親の「第2創業期」戦略が功を奏して、10年で従業員は約4倍、売上高は約5倍に増えました。顧客対策と商品戦略が当たったからです。半面、急激な成長に人材育成が追いつかないことによる弊害も生まれました。管理者不足で十分な処置がなされず、再発による損失ロスが多発したのです。そこで、TQM活動を進めるにあたっては、「2S+清掃と挨拶」を徹底し、「技術ロードマップ運用と多様性人材の登用」や「方針管理と日常管理の整備」などに力を入れました。

3 自前化の推進で設備の製造コストを半分に削減

——掲げられた「技術ロードマップの運用」は技術軸を重視される御社の姿勢をよく表していますね。

10年先を見据えた事業戦略の要です。そればかりでなく、並行して「市場創造ロードマップ」を用意しています。EV比率の高まりで変わる自動車産業の新たな構造を踏まえた非自動車分野への備えです。当社の成長には、これらの達成が不可欠です。

当社は「削り屋」ですから、極論すれば加工の精度と速度がすべてという面があります。それを高いレベルで保つためにはロボットやIoTなどの新技術を活用して自動化を推進するのが得策です。そのための装置は自前でつくります。自動化は人の仕事を奪うのではなく、その人らしい付加価値の高い仕事をしてもらうための手法でもあります。例えば、工場内の供給・搬送装置は外部へ発注せず、ロボットやコンベアを調達して内製します。すると、製品を購入すれば1,000万円かかる装置が500万円のできるのです。

——現場スタッフの働きがいも満たすことができる。まさに一石二鳥ですね。

その通りです。コストダウンだけでなく、それに携わるスタッフが楽しみながら仕事に取り組むことができます。この仕事を通して、ベテラン従業員から若い従業員への技術の伝承ができるのも利点です。

例えば、自前化の一環として、生産技術部で80歳を超える熟練従業員3人が中古設備の修復にあたっています。具体的には、購入した中古設備を丁寧にオーバーホールし、製造ラインで活用しています。職人芸が活かされるだけでなく、若手従業員への技能継承を図ることができるわけです。

当社では効率的な人事配置を前提として、昨年度、25人の省人化計画を立てたのですが、一連の取り組みで、年間20人を減らすことができました。この際の省人化はもちろん、不当なリストラや人員整理などの意味ではなく、その人本来の力を発揮できる部署や職場を用意し、生きがいを持って働いてもらうのが狙いです。いわば、エイベックス版の「働き方改革」と言えるでしょう。

4 3つの決意で「絶対に潰れない会社」をつくる

——100年企業を目指して唱えられた「顧客中心主義」「世界ナンバーワン製品」「新社長をつくる」の真意は。

社長就任時にまとめた3つの決意表明が元になっています。いずれも「一生を通じて従業員が安心して夢を描けるような企業」を創造するためです。「顧客中心主義」は、当社の経営理念の一つである、良品を生産する気持ちを全従業員に浸透させるのが狙い。顧客あつてのエイベックスという意識を持てば、自ずと責任感を持つことになるからです。「世界ナンバーワン製品」は、まだまだ努力目標ですが、どんなに小さくてもいいから、エイベックスにしかつけないという製品を手掛けたい。市場シェアでも製品精度でも構わないので、ナンバーワンを目指したいですね。「新社長をつくる」は、文字通り、私の後を託せるに足る人材を育て、選ぶことです。これらの取り組みが結果的に、100年続く企業の原動力になると考えています。

——100年企業の具体的なビジョンは。

スローガンの言えば「100周年100億円企業」を実現することです。100周年はゴールではなく、その先に向けた通過点の一つです。そこで息切れしては元も子もありません。その意味で、3つの決意表明は「絶対に潰れない会社づくり」の要点でもあります。当社が「技術ロードマップ」の実践を通じてマーケティングと人材育成に力を入れているのもそのためです。

こうした考えを下敷きにし、技術ロードマップを極めることで技術軸の拡販で70億円、提案型営業によるティア1メーカーのシェア拡大で20億円、本業を支えるネットワーク（分社化）構築で10億円の計100

億円を目指します。あわせて、自己資本比率50%、BCPの策定といった経営目標にも挑みます。

5 高齢者、女性、障がい者の雇用に力を入れる

——今回の選考では、ダイバーシティへの取り組みも高く評価されましたね。

日本の就業人口が大きく変わる中で従業員の働き方や範囲に柔軟に対応することが必要だと考え、先行的に取り組んだものです。数値目標として、2020年度に60歳以上の高齢者構成比を15%以上、女性の正社員構成比を40%、障がい者の雇用率を3.0%以上とする計画です。このうち、高齢者従業員の仕事ぶりはすでにお話した通り。画像処理検査機の製作や自動化装置の製作業務には、自社で育成した女性技術者が活躍しています。障がい者の雇用も直接、間接の両面で施設と連携し、様々な仕事の場を提供しています。

——今後の長期的な課題はありますか。

やはり100年を視野に入れた人材育成でしょうね。端的に言えば「身の丈経営」の実践です。ものを大切に、なんでも自分でできる人になる。言われてみれば当たり前で、簡単なことですが「言うは易く、行うは難し」で、道は険しいとつくづく感じています。

——今後のTQM活動について、従業員の方たちへのメッセージがあればお聞かせください。

振り返ると、社長就任後の9年間はあっという間でした。この調子で進めば100年もすぐに来ます。ですから、従業員の皆さんには、自分で目標を立て、仕事を通じた生きがいややりがいを見つけてほしいと思います。そのための手法がTQM活動における方針管理の仕組みです。しっかりとした人材育成の体制を整えるための仕掛けや工夫も考えたいと思っています。その成果は必ず、外部からの評価に繋がるはずですよ。

——エイベックスが、小物精密切削と研削加工メーカーの代名詞となる日の到来を楽しみにしています。本日はありがとうございました。

(聞き手：ジャーナリスト 伊藤公一)

企業情報

エイベックス株式会社

- [代表者] 加藤 丈典(代表取締役社長)
- [本社所在地] 愛知県名古屋瑞穂区内浜町26-3
- [主な事業] 油圧制御用スプールバルブ、リニアソレノイドプランジャ、FCV部品
- [従業員数] 400名(2018年5月現在)

