

# 激変の時代を乗り越える同友会型企业

## ～強靱な企業をつくる経営姿勢とは～

エイベックス(株) 代表取締役 加藤 明彦氏 (愛知同友会副代表理事)

4～5面

### 全社一丸で時代を切り拓く

### トヨタショックとエイベ



トヨタショックとエイベックスは、乗り越える取り組みのベースとなったのが、一九九九年に東京で開かれた中同協総会で学んだ「二十一世紀型企業とは、人材育成と市場創造ができる企業」ということでした。その後、その学びを今まで実践してきたことが、今回の経営危機の中での経営に大いに役立ちました。

### 「小さな市場で大きな占有率」

当社の市場創造の取り組みの一番目は、営業戦略です。「大きな市場で小さな占有率」を狙うのではなく、「小さな市場で大きな占有率」を得るといった戦略でやってきました。

以前、切削・研削のなんでも屋だった時は競合他社が多く、お客様から見ても数の中のひとつで、お客様から見えない状態でした。そこで、市場を絞り込み、お客様から見えない位置に立つことで、差別化をはかりました。ライバルも少なくなり、この分野では世界的

二〇〇八年のリーマンショックをきっかけにした世界的不況。景気は持ち直しも言われていますが、中小企業にとっては厳しい状況が続いています。今年一月の中同協第三回幹事会では「今こそ経営者としてのリーダーシップを発揮し、全社一丸でこの不況を乗り越えよう」とのアピールが出され、困難に立ち向かう企業づくりの取り組みが提起されました。新連載「全社一丸で時代を切り拓く」では、今の大転換期に、企業を変革しながら難局を乗り越え、新たな展望を切り拓いていこうとしている会員企業の実践を紹介していきます。第一回の今回は、二月十一～十二日に京都で開かれた第四十回中小企業問題全国研究会第七分科会の報告から、加藤明彦・エイベックス(株)代表取締役(愛知)の実践を紹介します。

シエア八%を占めるようにになりました。経済産業省の「元気なモノづくり中小企業三百社」や「IT経営実践企業」にも認定されました。そのほかにも、愛知県の「愛知ブランド」や名古屋市の「親学推進協力企業」等にも認定されるなど、目につくような形で社会からも認知され、社員も誇りを持てるようになりました。

### 「加工屋」ではなく「鍛冶屋」に

次の市場創造の取り組みは技術戦略です。「加工屋」ではなく、「鍛冶屋」の世界を築いていこうということ。加工屋は、機械屋から機械を買い、刃具屋から



三重県桑名市にあるエイベックス(株)多度工場は、三千坪の広大な敷地に建設されている。

刃具を買い、作業をするだけ。これは他社との差別化はできませんし、何よりも社内に技術の蓄積ができません。「鍛冶屋」とは、自前で技能・技術の構築をし、より高いレベルでのモノづくりができることを言っています。

当社では、他社が使い終わった機械を二十～五十万円(新品だと一千万円する機械ですが)ほどで買い付けてきて、分解整備をして、もう一度組み付けて使っています。摩耗している箇所や、異常がある箇所、どんな仕組みで動かししていたのかなど、分解整備すること

でエンジニアが知り、社内技術継承ができることも、設備投資の抑制の効果も生まれています。

### 「喜ばない経営者の姿勢」

### 世の中は変わる、常に危機感を持つ

当社も決して順調にきたわけではありません。「世の中は思つよつにならぬ」とつくづく思っています。まず、同じ仕事は必ずなくなるといふことです。大昔、当社は自動車以外の部品を製造しており、それらの仕事がなくなるといふ経験をしました。

昭和三十年代には家庭用ミシン部品が全部台湾へ移転、昭和五十年代には八ミリ映写機の部品が、ビデオが販売され需要がなくなり、マイクロンの精度を求められ、四マイクロンの加

また、新規の設備購入もできるだけ「裸」の状態に入れていきます。こうした「技能・技術の応用」によるものづくりを行うことで、メーカーに依存しない工程設計力や自動化設備が社内でも製作でき、社内ノウハウが蓄積し、技術継承や人材育成に役立てています。

こうした、「知識」を「知恵」に変える応用技術の推進をわが社では「知恵アクト」と呼んでいます。ローテクを基本とし、ハイテクとローテクを組み合わせたことで、ノウハウの蓄積ができます。ノウハウの蓄積ができませんし、そのおかげで、同じ部品でも中国より一割安く、ベトナムと同価格で生産でき、全世界的な価格競争力を維持しています。

### 変えてはいけないもの、変えるべきもの

さて二〇〇九年二月にはほとんど仕事がなくなり、月曜日と火曜日だけ出勤で、週休五日となりました。時間ができたことを幸いだと発想を切りかえ、今までやりたくてもやれなかったことを始めました。それが、創業の精神を振り返ることでした。

現在私が六十三歳で、今年の夏には社長交代をしようと思っており、先代である創業者の想いを伝えられるのは今しかないと思えました。ちょうど「創業の精神を振り返ってみてはどうか」という話が社員からも出されたのをきっかけに、十人ほどでプロジェクトチ

### 【会社概要】

創立	1949年	設立	1953年
創設	1,000万円	資本金	16億6,000万円
年商	150名(パート・アルバイト85名)	社員数	自動車部品製造(切削・研削加工)
事業種	本社:名古屋瑞穂区内浜町	所在地	多度工場:三重県桑名市多度町
	http://www.avex-inc.co.jp/		





誰が見てもシンプルで分かりやすいラインをめざしている多度工場内部

「あなたのやっていることは押しつくだ」  
当社でも、古参社員との

「泥棒にあった時は泥棒に感謝しなさい」と書かれて

最大のリソースは「ヒト」  
それから変わりました。

損益計算書の上では人件費は費用扱いです

持・発展させる責任がある  
と言っています

私には、経営理念が一人ひとりの社員のものになること

「何のための理念」「何のための方針」

「仕事を通じて「豊かな人生」を



製造から営業など全部門で多くの女性が活躍している

## 「経営者の責任」と今後の展望

### 経営危機の中で行動したこと

同友会の「労使見解」では、経営の責任はすべて経営者にある、社員の責任ではない、世の中がどうだ

# 一人ひとりの社員が成長すれば会社は発展する

経営危機の中で行動したこと

同友会の「労使見解」では、経営の責任はすべて経営者にある、社員の責任ではない、世の中がどうだ

同友会の「労使見解」では、経営の責任はすべて経営者にある、社員の責任ではない、世の中がどうだ

同友会の「労使見解」では、経営の責任はすべて経営者にある、社員の責任ではない、世の中がどうだ

同友会の「労使見解」では、経営の責任はすべて経営者にある、社員の責任ではない、世の中がどうだ



正社員の平均年齢が27歳と、若いエネルギーが中心となっている多度工場。ものづくりを支える技術伝承にも力を注いでいる

経営者の責任とは、「生きる・暮らすを守る・人間らしく生きる」