

蒸気機関車の設計図を掲げる芦澤社長

アシザワ・ファインテック株式会社は製造業では珍しい110余年の歴史を誇る老舗企業です。初代が東京・月島に蘆澤鉄工所を創業以来、時代の変化に対応して得意分野を伸ばし続けることで発展してきました。芦澤直太郎社長は4代目に当たります。近年では、機械事業の中でも産業用の微粒子技術に特化した微粉碎・分散機のメーカーとして大企業との取引実績を有し、ハイテック機器から新エネルギー分野まで、様々な製品の創出に貢献しています。その契機になったのが2003年、主力である機械事業を前身の会社から引き継いで独立し、新創業というかたちで大改革を行った芦澤社長の英断がありました。今回は200年企業に向けて「アシザワ・ファインテック」を牽引している芦澤社長にお話を伺いました。

社長プロフィール

芦澤直太郎（あしざわ なおたろう）。1964年7月3日東京生まれ。1987年慶應義塾大学法学部卒業。三菱銀行に入行後、1991年アシザワ株式会社に入社。2000年代表取締役社長に就任。創業100周年を迎えた2003年、アシザワ株式会社から不動産部門を切り離しアシザワ・ファインテック株式会社を設立した。学生時代はラクビー部に所属、趣味は音楽、「落花生のうた」でCDデビューを果たす。

経営者インタビュー【アシザワ・ファインテック株式会社】

110余年の歴史を誇る老舗機械メーカー 新創業により社内改革を断行し微粒子技術を確立する

初代は東京・月島で創業、蒸気機関車の製造に着手

大塚 お忙しい中、お時間をいただきありがとうございます。私ども千葉商科大学経済研究所では、優れた中小企業のノウハウをお聞きし、それをお伝えすることで中小企業のお役に立ちたいと考えております。まず「アシザワ・ファインテック」とは、どのような会社なのか、名前のいわれから教えてください。

芦澤 私どもの現在の会社名には、〈ファイン〉という言葉が使われています。これは英語で言う〈fine〉であり、お天気がよいとか、気分がよい時に使われますが、〈細かい〉とか〈高機能〉という意味もあるようです。テックはテクノロジーですので、我が社の名前は「細かいことに関する技術に挑戦するアシザワ」という意味です。

大塚 なるほど、そんな奥深い意味があったんですね。歴史ある会社として、創業の経緯などをお聞かせください。

芦澤 私の曾祖父・芦澤仁吾が東京の築地で蘆澤鉄工所を始めたのは、明治36年のことです。その2年前、北九州に八幡製鉄所ができ、近代的な鉄の利用が「殖産興業」の名の下に広まってきました。大正時代になり小型

ボイラーを作る一方、民間として初の蒸気機関車の製造にも着手しました。ここに100年前の蒸気機関車の図面がありますが、これを見ましても当時の先端技術の一端を知ることが出来ますし、今風に言えばベンチャー企業の走りと言えます。大正、昭和にかけて大震災や戦争による設備の焼失などもありましたが、時代の要請に応じ製品も少しずつ変化してきたわけです。私は4代目に当たりますが、2代目はセメントに欠かせない大型機械づくりを柱に業績を伸ばしていきました。しかし当時の仕事はすべて大企業の下請けだったのです。3代目である私の父・直仁は下請け工場からの脱皮を模索し、スプレードライヤーという大型装置の製造販売を経て、後に粉碎機の専門メーカーを目指しました。

下請企業から脱皮し、微粒子技術のメーカーへ転換

大塚 下請けとして大きな装置づくりから小さな微細技術のメーカーになった契機はどのようなものでしたか。

芦澤 昭和30年代から50年代の高度成長期においても、私どもは大企業の下請けに甘んじていたわけです。大きなプラント機械を造る仕事は受注額こそ何億円単位と大きいものの、中小企業にとって材料の手当や人手の

確保、納期の厳守といった苦勞の連続でした。一仕事終わると全く仕事が途切れてしまうこともあり、父に言わせれば「日照りと洪水の繰り返し」の状態でした。こうした下請け企業でなく、「自力でつくり、販売できる最終製品のメーカーになるには、どうしたらよいのだろうか」と試行錯誤を重ねました。そんな折、古いお客様から粉碎機の製造依頼がありました。取り扱ってみると粉碎機というのは価格も何千万円単位で中小企業にとって手離れもよく、継続的な受注も見込めるため、粉碎機づくりに絞り込むことになりました。

大塚 粉碎機づくりの技術は、欧米が先端を行っていると聞いておりましたが、どのように技術を導入されたのでしょうか。

芦澤 私の父はデンマークに2年間修行にゆくなど、語学に堪能なことから単身でドイツに乗り込み、当時世界を代表する2大メーカーと言われたドライス社とネッチ社との提携を成功させました。技術提携と言っても、設計図をもらって、それを基に日本で機械をつくる許可を得るといった程度でありました。ただ、これを契機にアシザワが独自に粉碎機を作り販売するメーカーとして第1歩を踏み出したわけです。特にネッチ社との提携は1984年のことですので30年以上わたっておりますが、近年では、アシザワの湿式粉碎機ビーズミルは“細かくするという微細化技術において”本家のネッチ社を陵駕するまでになっております。



ビーズミル（ナノ粒子分散機）

粉碎機はより細かく、ナノの領域を達成することで新製品の創出に貢献

大塚 粉碎機はどこまで微細化できるのでしょうか、また、その用途と生産形態について教えてください。

芦澤 粉碎のイメージはコーヒー豆を砕いたり、石臼でそば粉を作るのと同じ原理です。我が社の扱う粉碎機はもっと細かい分野です。つまり1mの10億分の1のナノの世界まで微細化することが出来るのです。細かくすることで廃棄物として棄てるという発想ではなく、もっと良いモノをつくろう、あるいは高く売れるモノを作ろうというお客さまのために開発・製造をしています。

鈴木 粉碎機の用途と生産形態について教えてください。

芦澤 粉碎機の用途はいろいろあります。例えば、光沢のある自動車ボディ用の塗料ですとか、高価な原料を粉碎して高い有効性を求める医薬品、肌を美しくする化粧品、鮮やかな色彩を追求するパソコンのディスプレイなどです。太陽光発電用の太陽電池や食品関連等もあり、あらゆる業界に関連を持っています。例えば、タッチパネルのように10年20年前には、無かった製品がいつの間にかナノの技術と関連して製品化されているのです。

鈴木 発注者側はそれぞれ粉碎したい原材料が異なると思いますが、その場合、どのような生産体制を敷くのですか。

芦澤 全く前例のないものを新しく作り上げるのではなく、体制は受注生産ですから、いわば紳士服のセミオーダーの感覚で作り上げていきます。部品の材質を変えたり、回転する速度を変えたりします。その意味では共同開発に近いたちです。お客様の厳しい要望にあわせて行く場合でも、ただ言われた通りでなく機械メーカーとしての専門性と経験をふまえて最適な解決策を示すことが必要なのです。

大塚 製品を納品して終わりではなく、実際に稼働させて納得のいくような対応が必要なのですね。

芦澤 おっしゃるとおりで、粉碎機というものは、部品が摩耗することがあります。そうならないよう部品を交換し取り付け作業をするわけですので、あとあとの面倒がかかるのですが、それを厭わずに行うことで信頼関係が築かれます。評判の悪い時期もありましたが、今ではサポート体制を充実させ24時間以内にアクションを起こすという体制を取っています。

創業100年を契機に新創業により大改革を図る

鈴木 御社の歴史の中で、昭和50年代、下請けから機械メーカーへの転換がありましたが、芦澤社長の代になって創業100周年を迎え大きな改革を实践されたと伺っておりますが、どのようなものでしたか。

芦澤 経営者が変わる度に大きな改革を実施してきた結果、今日があると思っています。私の入社した平成3年

には機械メーカーに転換しておりました。営業部門は存在するのですがプロの営業マンは皆無で、技術的にもドイツの提携先任せで新しい機械を開発することなど出来なかったのです。都内にある不動産部門の安定的な収入があるにもかかわらず、業績は低迷しており金融機関からは廃業の勧告を受ける状態でした。ただ、当時100周年を控え、私の心の中で「3代にわたって築いてきた会社を存続させなければ」という思いが強まってきました。

大塚 具体的に会社の存続に向けてどのような改革を行ったのですか。

芦澤 そこで会社の現状を見てみますと、我が社の製品を買ってくださるお客様は、自動車部品のメーカーとか電子部品のメーカーとか、日本を代表する優良企業ばかりです。そうした企業が新たな新製品を開発するために、必要な機械を我が社に求めていることが解りました。しかも、ドイツには立派な提携先があり、問題は会社内部にあるという結論に達したのです。これは、経営者の問題だと自覚しました。抜本的な改革をすればまだ生き延びることが出来るのではと思いついたわけです。当時、4代目として何が出来るかを自問し、自らの意識を変革しました。つまり、機械メーカーとしてお客様の為になり、社員が喜んで働ける会社づくりを目指すことにしました。具体的には、古い体質から決別するため都内にある不動産業を副業とするアシザワ株式会社から機械事業を移転し、アシザワ・ファインテックを創業することになりました。

ベンチャー魂を活かし分社化に挑戦する

大塚 分社化による改革ですね。最近でこそ新創業で会社が蘇るという話を聞くようになりましたが、当時としては画期的なことではないでしょうか。

芦澤 当時は、このままではいけない。技術も営業もすべてが欠点だらけで何とかしなければという思いが強かったのです。先祖が3代にわたりものづくりを続けてきた会社であり、自分の代で挑戦せずに廃業してしまうのは敵前逃亡に当たります。そこで私自身の心構えを変えることから大改革を決意しました。それは後1年で100周年を迎えるタイミングでした。100周年をもって、「アシザワは機械製造業としては止めます。いままで副業としてやっていた不動産だけの会社にします」と宣言しました。

大塚 大変な覚悟で、新創業にチャレンジしたのですね。ここでも、創業時の「ベンチャー魂」が生きていますね。

芦澤 当時は分社化とっていましたが、いわゆる新創業という大改革であり、ずいぶん思い切ったことをいたしました。2003年3月31日を持って社員全員を解雇しました。もちろん、割増の退職金を払って。「退職金を受け取った先の身の振り方は自分たちで考えて下さい」と話し、その上で、「アシザワ・ファインテックという新しい会社を作って待っているから、一緒に出直そう。皆さんの意思で入社してくれ」とお願いしました。その際、「疑問点や不満、改善の提案など全て言ってくれ、その結果については、私が全面的に責任を負う」と訴えました。



本社全景

100年委員会で若手が中心となってビジョンを固める

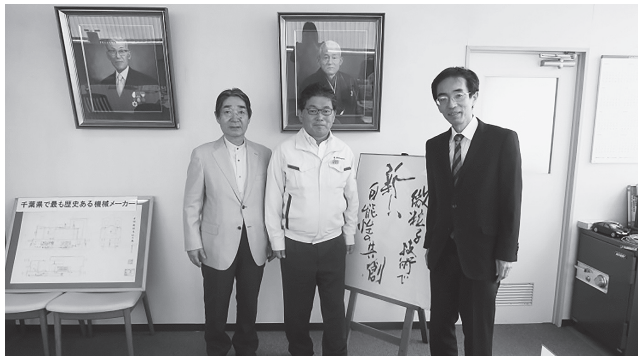
大塚 社長の切羽詰まった改革意識が、社員の心を打ったのでしょうか。新会社に移転する前のプロジェクトで新たなビジョンなどを検討したようですが、どのように行ったのですか。

芦澤 会社のあたらしい方針を決めるに当たって、100年委員会というプロジェクトをつくり、若手社員中心の組織をつくりました。そこで、理想の会社を考えると意味で、技術はどうあるべきか、お客様に対して何が出来るか、働きがいのある会社とはどうあるべきなのか、といった問題について検討しました。会社の方向性を示すスローガンとしてまとめ上げました。それが「微粒子技術で新しい可能性の共創」です。

鈴木 この“共創”という意味は「お客様との共創という意味でもあり、社員同士がお互いに高め合って最先端の技術をつくりあげる」という意味も含まれているのでしょうか。また、組織として現場がどう変化したのかお聞かせください。

芦澤 おっしゃるとおり、お客様と一緒になって最先端の技術を提供することであり、社員同士がお互いに高め合って新しいものづくりをすることを意味します。会社の組織を円滑にするには、人の組み合わせが大切です。

部制を止め、よりフラットな14の課に分け、その課のトップには問題意識のある若い社員を抜擢しました。また、若い社員の危機意識や不満に添えてやることで、若手社員が自信を持ち、アイデアを提案できる土壌をつくり上げることが出来ました。



会社スローガンの前で（大塚・芦澤社長、鈴木）

技術系の現場でも女性がいきいきと活躍する

大塚 御社は女性が働きやすい会社として工夫をされているようですが、どのようなことに留意しておりますか。

芦澤 女性の活躍の例として、新創業と同時に新卒の女性を採用したところ、語学的能力を活かすばかりでなく、機械について勉強し、技術系の現場で大活躍してくれました。そんなことから、新創業以降、女性の割合は現在でも2割強と製造業として高い比率を占めています。女性の活躍の場は、事務的な仕事ばかりでなく、広報活動、開発、知的財産、品質管理などにも力を発揮しています。女性に働きがいを感じさせてやるという点では、結婚、出産、育児など、女性ならではの生活環境に配慮し、育児休暇を推奨するのはもちろん、「生活サポート短時間勤務」を創設し、最短で週21時間でも勤務できるような制度をつくりました。

微粒子技術研究所を設立し、基礎技術の研究にチャレンジ

鈴木 最近、IoTとかAIとかロボットの活用など、ものづくりが大きく変わりつつある中で、そういうことへの対応をどうお考えになっていますか。また小山市にある微粒子技術研究所の果たしている役割について教えてください。

芦澤 私どもの機械は、オーダーメイドという点で手を抜いている分野かも知れません。今後、多品種少量生産の現場においても、これらの素晴らしい技術を応用でき

るようになると思いますので、当社の変革、成長の余地がそこにあると思います。微粒子技術研究所については、技術の先端を走る企業として「経験と勘」ではなく、論理的に究明し法則性を見出すことも必要なわけです。もう1つの理由は、我が社の未来を担う若手社員の人材育成という観点から、20代の若手社員を中心に専門基礎技術の習得のために、研究所に派遣しております。

製品やサービスの向上を目指し、100年企業から200年企業を目指す

鈴木 100年企業から200年企業を目指す体制づくりを構築されているようですが、今後の夢と展望についてお聞かせください。

芦澤 当社が様々な製品を世に送りつづけているのには理由があります。技術だけでお客様の信頼は得られないと考えています。創業以来、当社が追求すべきテーマは規模の拡大ではなく、製品やサービスの向上です。今後も時代のニーズにこだわった技術力、お客様第一にこだわった「サポート体制」を充実させたいと考えています。こうした企業風土を継承しながら、100年先も社会から尊敬されるような会社として存続させたいと思います。それには、私がいなくても事業が滞らない企業になること、つまり、それが究極の自立であり、それが夢でもあります。そのためには、時代の変化に対応して挑戦と革新を繰り返し、着実にものづくりの道を歩んでいきたいと思っています。

大塚 4代にわたりものづくり企業として存続し続ける背景には、時代のニーズに対応するベンチャー魂と高い技術に裏打ちされた製造業でありながらサービス体制を充実させるという視点が重要なのだということを教えられました。本日は、長時間にわたり貴重なお話をありがとうございました。御社のますますのご発展をお祈り申し上げます。

■企業概要

会社名……………アシザワ・ファインテック株式会社
本社所在地…千葉県習志野市茜浜 1-4-2
創業……………明治 36 年。平成 14 年 12 月にアシザワ・ファインテック株式会社に組織変更
事業内容………産業用粉体機器の開発、製作、メンテナンス
従業員……………124 名
資本金……………9,000 万円
年商……………21 億 3,000 万円（平成 27 年）

インタビュー：鈴木直志……中小企業研究支援機構長

大塚慎二……千葉商科大学大学院商学研究科客員教授
(中小企業診断士養成コース担当)

原稿執筆：大塚 慎二

Photo.: リ ゲッカ…千葉商科大学商経学部経営学科 2 年