

# 分社、独立の荒療治

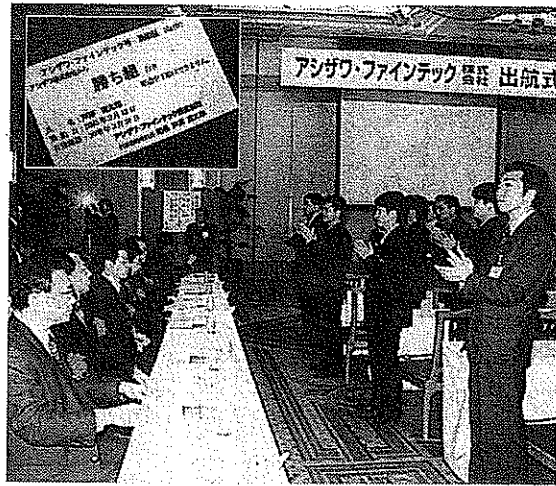
### 乗船の意思問う

03年2月13日、新会社発足の記念式典である「出航式」。あいさつを終えたアシザワ・ファインテック社長の芦澤直太郎は、別室でその時を待っていた。自分の下した決断に対して今日、社員の答えが返ってくる。「果たして何人の社員が新生アシザワ号に乗船してくれるだろうか」。

創業100年。長く機械製造業を営むかたわらで、都内一等地で倉庫賃貸業を営むアシザワ。00年、四代目として社長に就任した芦澤は、日本一の微粉砕機メーカーになることを目標に掲げたものの、優良資産が生み出す安定収入がもたらした分社化を発表して1年が経過。「出航式」は、社員一人ひとりに乗船の意思を問う場でもあった。

### モノづくりの血脈

創業は1903年。海軍の造船所で腕を磨いた初代の芦澤仁吾が、東京都中央区に蘆澤鐵工所を設立。庄



新会社発足の「出航式」で配られた乗船証(左上)

待つ別室に続々と姿を見せる旧社員たち。一人を除き、新たな航海をとる意志の表明。こみ上げる感情をはばかることなく、芦澤は新社員と次の100年に向けた再出発を誓い合った。

それから2年。アシザワ・ファインテックは素材、医薬、食品、化学など多種多様な微細化ニーズに対応する湿式微粉砕・分散機(ビーズミル)トップ企業として成長軌道に回帰し始めた。創業100年のナノテクベンチャーの新たな歴史が幕を開けた。

(敬称略)

# 依存心断ち切り再生へ

ち切る荒療治を決意した。新会社「アシザワ・ファインテック」の設立に伴い、いったん社員を全員解雇し、退職金を支給した。「アシザワ・ファインテック

力容器やボイラのほか、当時最先端の技術を要した蒸気機関車の製造も手がけた。

2代目社長の芦澤直誠は、鉱山用機械製造の下請け業を営み、収益基盤を拡大。そして直太郎の父である3代目の芦澤直仁(現会長)

は、微粉砕機の世界のメーカーであるドイツのネッチとの技術提携を通じて現在の主力製品である国産微粉砕機を開発。下請けからメーカーへの体質転換を実現した。「創業時から製品開発に対する飽くなき挑戦が展開されてきた」。直太郎

### 再出発を誓う

出航式。芦澤直太郎が

▽所在地 千葉県習志野市茜浜1-4の2、047-453-8115▽社長 芦澤直太郎氏▽従業員 83人▽資本金 9000万円▽売上高 16億円(05年3月期)▽URL www.ashizawa.com

# 勝つ

## アシザワ・ファインテック



### 機械製造業立て直しを試練

#### 自問自答の日々

静まりかえった営業部。電話が鳴ることはあまりなく、鳴ってもすぐに出ることはまれ。大半の人間が席におり、営業回りに出かける者は少ないというのに。

うに、売上高はパブル崩壊の痛手もあり、ピーク時のほぼ半減の11億円にまで落ち込んでいた。「なぜだ」。売り上げ低迷の理由は外部要因だけではない。芦澤の自問自答の日々が続いた。

#### ローラー作戦開始

クレームが来る前に無料点検をすることで、トラブル発生をなくす。さらに日ごろからの付き合いを深めることで、アシザワのメン

「4年間の銀行経験を経て、アシザワ(現アシザワ・フラインテック)に入社した自分にとって、それは到底信じられない光景だった」と社長の芦澤直太郎は振り返る。91年のことである。

社内の空気を裏づけるよ

## 顧客重視の基本貫く

と、その場しのぎの対応に追われていた。93年に取締役に就任した芦澤はサービス営業部を新設、部長として

打って出た。

だが現実には甘くない。

「製品はとくに廃棄処分した」、「メンテナンスは同業他社に任せている」、「アシザワは潰れたって聞いたけど」。顧客回りの

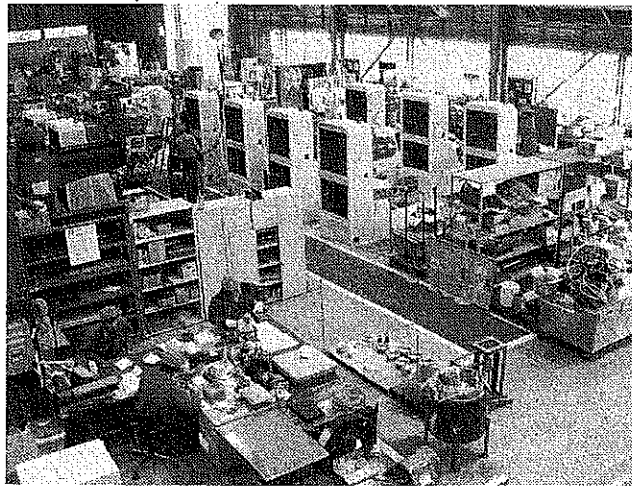
先々で聞く厳しい言葉。最初は気落ちする社員もいたが、自身を励ましながら訪問点検を重ねていくうちに

「アシザワは潰れたって聞いたけど」。顧客回りの

回復の原点

サービス主導による信頼回復は、徐々に製品受注に立たされたのだ。

(敬称略)



信頼回復によるサービス強化が新規受注につながる

年3月期の売上高21億円(05年3月期は16億円)を見込む同社の復活の原点は、徹底した顧客サービスの地道な取り組みにある。

今も「顧客からのクレームや不具合が生じた場合は、24時間以内に納入先に出向く」(芦澤)という対応方針を目標に掲げ、サービス向上に一層力を入れる。しかもこの目標は「社員たちの話し合いの中から生まれた」(同)もの。変革の意識が社内に浸透し、社員に顧客と向き合う自主的な姿勢が芽生え始めたといえる。

サービス営業部の事業が軌道に乗ったとはいい、機械製造事業がまだ復活の途上にあつた90年代半ば。同社にはさらなる試練が待ち構えていた。創業から90年以上たった機械製造業を続けるか否かの岐路に立たされたのだ。

# 勝つ

アシザワ・フラインテック②

# 廃業と存続の二者択一

## 失墜した信用力

「とても正気とは思えません。当行は手を引かせていただきます」。旧本社跡地の東京都江東区にある6000坪の土地に貸倉庫を建設しようと、新たに60億円の借り入れを申し入れたアシザワ（現アシザワ・ファインテック）に対し、メインバンクは取引停止の意向を示した。パブル崩壊の影響が深刻化していた96年。すでに60億円の累積損失を抱える同社の信用力は失墜していた。

同社は90年に本社工場を都心にほど近い江東区南砂から千葉県習志野市に移転。南砂の工場跡地を駐車場に転用し、絶頂期には年間3億円近い現金収入を手にした。ところがパブル崩壊でじわじわと利用者が減少。パブル期に資産価値500億円といわれた南砂の土地評価額は、一気に10億円を切る水準に目減りして

代目社長の菅澤直仁はくせんとした。それまでは本業の機械製造業が赤字でも、借入れはいくらでも可能だった。含み経営が通用しなくなったことを悟った同社は、新たな土地の利用法を迫られた。

## 銀行巡り

そんな中、物流センター建設という提案が舞い込

# 機械製造業にこだわる

いた。

「本当なのか」。当時副社長の菅澤直太郎（現社長）から、すさまじい資産劣化の現実を知らされた3

む。同社が物流倉庫を建設し、大手物流業者に賃貸するというプロジェクドだ。問題は60億円の資金が必要となること。メインバンクに最後通告を突き付けられた直太郎の20行に及ぶ銀行巡りが始まった。

「安定収入が見込める倉庫建設はいいが、60億円の負債がねえ」、「赤字続きの機械製造事業をやめたらどうですか」。融資と引き換えに、本業放棄を促す声

が次々に舞い込む。現本社工場を売却し、安定収入を

に委ねていた。直太郎の胸中に3代にわたるアシザワの歴史が去来する。「製造業を自分の代で途絶えさせたいのか。倉庫の大家として楽して生きるのか。結果が駄目でもやるだけはやろう」。

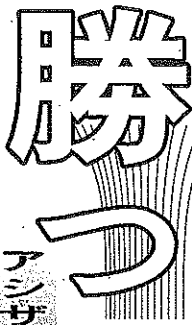
（敬称略）



南砂工場跡地に完成した物流センター

直太郎は総投資額60億円の倉庫建設計画を、累積60億円を加えた総返済額120億円の会社再建計画としてまとめ直し、20にのぼる金融機関に直談判した。さらにメインバンクの取引停止の一因となった過去の粉飾決算部分を開示し、経営状態をありのままに説明。倉庫業と機械製造業による30年間の再建計画を訴えた。最終的に10の金融機関から融資を取り付けることに成功した。

97年11月、物流センターが完成し、南砂跡地は一定の収益を生み出す資産に生まれ変わった。同時に社内改革が徐々に奏功し、再生軌道に戻り始めた00年、直太郎は4代目社長に就任した。廃業の危機を乗り越え、新社長に次の100年が託された。



アシザワ・ファインテック

③

### ● 創業100年のナノテクベンチャー

## 価格競争でのシェア争い避ける

## 中小政策・経営

あえてゼロから

「4代目社長としてのテ

ーマは何か」。若澤直太

郎は00年の社長就任時に、

3代目社長(若澤直仁現会

長)から今後目指すべき方

向性について尋ねられた。

その問いに対して若澤は、

本業である機械製造部門を

分社、独立させて新会社

「アシザワ・ファインテック」

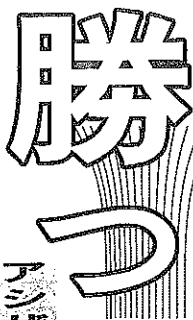
を設立するという答え

を出した。

03年の創業100年を契機

に、あえてゼロからスター

トする。そうした決意とと



粉砕機メーカーになると  
いう目標を掲げて本業立て  
直しに踏み出した。

新会社に移行後、若澤は

目標達成に向けた取り組み

を加速させる。顧客対応を

重視し、本社工場内の実験

施設を拡充。顧客が持ち込

む素材を要望通りに微粉

砕、分散できるかをチェッ

クする試験体制を強化し、

依頼を受けてから分析結果

を出すまでに要する時間を

短縮した。現在は新会社発

足時に比べて2倍近い年間

400件の試験をこなし、

新規顧客数を着実に伸ばし

ている。

業界の常識を覆す

新技術開発にも意欲的に

取り組む。これまでは提携

先であるドイツのネットの

製品設計をもとに開発を手

がけていたが、このほど初

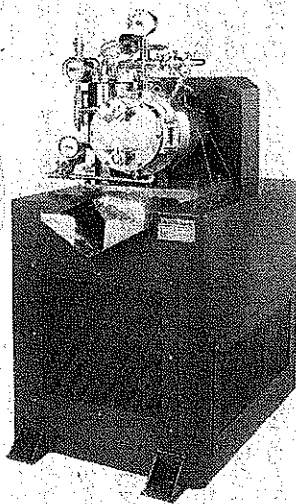
めて独自設計による製品開

発に成功。これまでの業界

の常識を覆す湿式微粉砕・

分散機「ナノ・ゲッター」

を世に送り出した。



スクリーンを使わない新機構を採用した  
湿式微粉砕・分散機「ナノ・ゲッター」

# 高付加価値製品に照準

ナノ・ゲッターは、粉砕

媒体と素材を分離するため

に従来必要とされていたス

クリーンを使わない新機構

を採用、装置の分解・洗浄

性能を飛躍的に高めた。若

澤は「今後は逆にドイツに

技術供与できるかもしれない

」と期待を膨らませる。

一方、社長による個人

の狙いだ。これらの取り

組みが奏功し、徐々に

数億円規模の大型案件を獲

得した。

変革は続く

技術力を高め、差別化す

ることで需要拡大を目指す

一方、あくまで高機能製

品を主力とする姿勢は崩さ

ない。例えば、微粉砕機メ

ーカーにとって大きな市場

といえる塗料については、

「ナノテクが活用される高

付加価値製品だけに狙いを

絞る」(若澤)と断言す

る。自ら市場を狭めること

になっても、他社との価格

競争によるシェア争いをす

るつもりはない。「ロール

スロイスのようにお金を出

しても買いたいと思われる

製品を作りたい」(同)と

いう。

次なる100年という大海原

に漕ぎ出したアシザワ・フ

ァインテック号。「これま

での100年があったのは、

絶えず変化してきたから。

当面は粉砕技術を手がける

が、さらに変換を遂げる

かもしれない」と若澤。新

たな航海を求めて同社の変

革は続く。

(敬称略、この項終わ

り、千葉・小松朋寛が担当

しました)