特集1

# ものづくりで勝つ「新リーダー論」〝異端児〟は、なぜ勝ち抜けるのか

強いリーダーシップと独自の戦略で業績を上げ続けている経営者がいる。ものづくりの先頭に立ち、倒産の危機を乗り越えた行動力、あるいは他業種から参画し常に改革と挑戦し続ける実行力……。過去の実績や業界の常識にとらわれない、いわば〝異端児〟ともいえる経営者の横顔に迫った。

## 100年企業が生まれ変わって ゼロからの出発で発展していく

### アシザワ・ファインテック

千葉県習志野市

**社　名** アシザワ・ファインテック株式会社
**所在地** 千葉県習志野市茜浜1-4-2
**電　話** 047-453-8111
**H　P** www.ashizawa.com
**代表者** 芦澤直太郎　代表取締役社長
**従業員** 135人

**アシザワ・ファインテックは、ナノサイズの微粒子をつくる粉砕機（ビーズミル）を開発・製造している。前社長の時代に下請け工場から産業機械メーカーへと転換したが、現社長は創業100周年を目前にして全社員を解雇し、新たに今の会社を設立した。それは、社長自らが創業者の気概を持ち、理念に共鳴する社員を再雇用して、会社を再出発させる「新創業」であった。**

### 下請けから脱却して製品メーカーに転換する

アシザワ・ファインテックの前身は、1903年創業のアシザワ株式会社である。創業者の芦澤仁吾さんが東京・月島で芦澤鉄工所を創設し、圧力容器やボイラーなどを製造したのが始まりだった。大正時代には蒸気機関車の設計・製造にも携わり、関東大震災や戦時中の空襲による工場焼失を乗り越え、工場を発展させていった。その後の会社の大きな転換について、直系で四代目社長の芦澤直太郎さんはこのように語る。

「二代目までは下請けの工場でしたが、私の父である三代目は、下請けをやっているだけでは会社の将来はないと考え、製品メーカーになるという目標を持って会社の業態を転換していきました。その際にはカリスマ的ともいえるリーダーシップを発揮して、製造する品目を100％変え、社員の98％を入れ替えるなど、父は豪腕とも強引ともいえる経営者でした」

三代目社長がこれからの製品として注目したのがビーズミルと呼ばれる粉砕機だった。この機械は素材を1mの10億分の1であるナノ単位の大きさにまで細かくできる。こうして細かくされたものには素材によってさまざまな用途があり、塗料や医薬品、化粧品、リチウム電池、プリンターのインクなど、多くの産業で使われている。三代目は自らドイツの大手粉砕機メーカーと交渉し、そのメーカーが設計した粉砕機を日本で製造・販売するライセンスを獲得した。

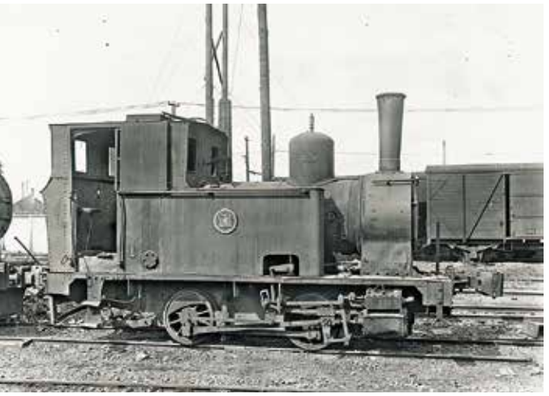
「父のやり方は強引でしたが、そのおかげで粉砕機メーカーへと業態転換できたわけで、感謝しています。しかし、その後に私が入社すると、社内にさまざまな問題のあることが分かってきました」

### 会社が生き残るために思い切った決断をする

芦澤さんは大学を卒業後、銀行に就職し、1991年に父が経営する会社に入る。それから9年後の2000年に社長に就任した。

「ちょうどそのころ、バブル崩壊で製造業の設備投資が落ち込み、当社は赤字と黒字を行き来する状態

▲習志野市にある本社工場。新会社になってもここで製造を続けている


▲芦澤鉄工所が製造に関わった蒸気機関車。当時の設計図は今も残っている