攻めるオーナー経営者のための

NIKKEI TOP LEADER 日経トップリーダー

2014年1月1日発行（毎月1日発行）第352号　1984年11月22日第3種郵便物認可

1 2014

30th NIKKEI TOP LEADER

総力特集

「次の30年」を生き抜く経営

理念を貫き、変化し続ける

新春特別"62歳差"対談

堀場雅夫 堀場製作所 最高顧問 × **村上太一** リブセンス 社長

3章 中小企業の30年を振り返る◆過去から学び、未来につなげる

創業30年 企業の歩み

「半歩先」を見て変化してきた

企業経営にとって、30年は長い。様々な環境変化があり、それを乗り越えていく必要がある。創業30年の企業の歩みを通して、経営者に必要な対応を探求し、「この先の30年」を考えていく。

福島県伊達市にあるアサヒ電子は、2014年に創業30周年を迎える。電子基板の表面実装や電子機器の組み立てなどを手掛け、売上高は約30億円。創業者の菅野國延会長は、「今あるものは必ずなくなる。常にリスク分散を意識しないといけない」と考えてきた。自動車部品メーカーの技術部長だった田原久米男相談役を間に挟み、13年、息子の菅野寿夫社長に経営を引き継いだ。

アサヒ電子は元々、1984年にシャープの協力工場としてスタートした。当時は家庭用ビデオデッキの普及期。菅野会長は以前から取引でシャープと縁があり、生産委託をできる協力工場が見つからないシャープから、「土地と建物と人員だけを揃えてくれ。あとはこちらで用意する」と頼まれて創業した。

当初はシャープからの注文は安定して入っていた。ビデオデッキの生産がひと段落すると、今度は持ち運びができるビデオカメラの組み立てを受注。映像基板とカメラ回りの技術を求められる製品で技術力もつけた。

しかしその後、シャープから大きな受注を得ることは減り、雲行きが怪しくなってきた。「先週までもっと作ってほしいと言われていたのに、急に『生産を海外に移す』と言われ、一瞬にして取引がゼロになるような事態は何度もあった」(菅野会長)。

リスク分散の必要性を痛感し進出したのが、車載機器と携帯電話関連だった。生産に高い技術が求められていて、しばらくは国外への生産移管もないだろうと判断した。これが功を奏した。

現在、自動車向けの部品は売上高の6割近くを稼ぎ、携帯電話の組み立てノウハウは、スマートフォンの組み立てや、既存機器の修理という形で受け継がれている。

半歩だけリードしろ

菅野会長は常に従業員に対して、「半歩だけリードしなさい」と伝えてきた。限られたリソースの中で一歩先んじるのは難しくても、半歩だけでも先んじていれば、苦しいときにも活路を見いだせるからだ。人材育成や技術開発への投資は苦しいときも続けてきた。例えば、取引のある大手企業に数年単位で技術者を派遣して、技術の獲得とパイプ作りを担わせてきた。「向こうも新規開発のときには人材不足になる。相手にもメリットを提供することで受け入れてもらってきた」という。

アサヒ電子で大量に導入している表面実装機は、製造元のパナソニックに自分たちの技術者を派遣し、開発に参加させてもらったものもある。基板にチップを載せるための装置で、使い勝手が生産性を大きく左右するためだ。「相手には、一緒に開発したものでも、他社に売っていいとお伝えしている。そうしないと、向こうも本気にはなってくれない」(菅野会長)からだ。

リスク分散の一環として、電子機器の修理事業も早くから請け負っていた。修理は、実際に機器が届くまで故障の個所や程度が正確には分からない。計画生産が当たり前の社員は嫌がる仕事だった。それでも続けたのは、独自のノウハウを社内に蓄積するためだ。修理事業に取り組んだことで、携帯電話などの修理が安定的に舞い込むようになった。売上高比率こそ低いものの、「利益貢献度が非常に高い」(菅野社長)事業に育った。

30年の歩みは山あり谷ありで赤字になったこともあった。それでも必ず設備投資は続けてきた。いつどんな需要が生まれるか分からないからだ。新しい話が舞い込んだときに「今は設備がないので作れませんでは話にならない」と菅野社長は語る。

事業をスタートして30年の間に、実装機を使う業種の大半は海外に出ていってしまった。日本に残っているアサヒ電子に求められるのは、技術的に高度な製品や、短納期での少量生産といった特殊な依頼ばかりになった。

東日本大震災では工場や人員に大きな被害は出なかった。しかし、福島第一原子力発電所の事故は今も影響が残る。数名の従業員が福島から避難すると言って退職し、一部の企業からは、福島の会社だからと取引を敬遠されるという。

それでも、人材や設備への投資を怠らず、リスク分散を図ることで30年間半歩先を歩み続けてきた。リスク分散と技術力を維持し続ける経営者の覚悟の大切さを、アサヒ電子の30年は教えてくれる。

菅野國延会長(右)と寿夫社長(左)。後ろに並ぶ実装機は、製造元の企業と共同で開発したものも多い

写真／菊池一郎

アサヒ電子30年の歩み

1984年	ビデオデッキの組み立てを中核事業に、シャープの協力工場として創業
1990年	「液晶ビューカム」(シャープ製ビデオカメラ)の製造を開始
1997年	自動車部品の生産開始
2006年	携帯電話の修理事業を開始
2011年	スマートフォン完成品の組み立てを開始
2013年	菅野寿夫氏が社長に就任。太陽光発電関連商品の開発開始