

10年後の大企業輩出を阻むこれだけの 大問題



大企業の嫌がらせと闘った 脱サラ・ベンチャー経営者

ケース編 ジーベックテクノロジ

ローテク分野にハイテクを持ち込み、圧倒的な技術優位を築いたベンチャーが大企業の嫌がらせや、見えない障壁をどう克服していったか。

ジーベックテクノロジは、「砥石」の会社である。ただし窯業の技術を使ったふつうの砥石とは違い、化学技術を応用している。世界初の技術を使って、左ページ写真のよう

に赤、青、黄、橙、白……とカラフルなスティック状から円盤、丸棒（組み紐構造の「ねじれる砥石」）まで実に多彩な商品を開花させている。この会社は、明治時代以降たいした技術革新も行なわれなかった古くて地味な業界に、宇宙航空材料のアルミナ繊維強化樹脂を用いたハイテク技術で、しかも極めて戦略的にビジネスモデルを構築しようと、つく

られたベンチャー企業なのである。一九九六年六月に設立されたから、まだ社歴は二年四ヵ月ほど。しかし極めて優秀なタネから発芽したこの会社も、ご多分にもれず日本という国での「起業」立地のむずかしさを思い知らされた。

まずこの会社を知るために、その技術・商品特性をみておこう。この砥石は、砥粒を固めたときにできる空隙がまったくない。そのため折れない、割れない、欠けない。つまり、従来の砥石の欠陥を完全に克服している。だから高価な金型を傷つけることもなく、作業も安全で、精密な金型の研磨や付加価値加工にうってつけだ。熟練工のわざも要らないから、日本の製造業のコスト構造にも大いに貢献しそうだ。

九四年に旭化成を退社して、自宅の納屋につくった実験室で開発に専念した菊沢賢二氏と、ヤマハやダイエーファイナンス、CSKベンチャーなどを経て、ビジネスマンとして築いた経営ノウハウや資金（退職金など）をそそぎ込んで支援した住吉毅彦氏は、技術者と経営者のコンビとしてジーベックテクノロジを設立したわけだ。

九七年には、特定新規事業法の認定企業（通産省が技術の革新性と実施計画を詳しく審査、パスすれば回

がバックアップする）にも選ばれ、通産省の「お墨付き」も得ている。

名古屋大学との共同研究では、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）が日本の産業基盤を支える技術として評価、革新的な工具の開発を資金面から支援している。

名古屋大学のテスト結果では、砥石としての能力（切削量、面粗度）は競合品よりも四倍も優れていた。これほど画期的な技術力を擁しているのだが、当初の事業予定からみると実はまるまる「二年分、計画から遅れた」のである。決して経営力が足りなかったわけではない。

経営スタッフは、一部上場企業の役員や部長経験者、公認会計士補や証券アナリストの資格保持者など優れた人材を集めていた。

先見性という面でも秀でていた。住吉社長は、意思決定の背景・方針の説明のためにその都度、株主に「マネジメントレター」を送付しているが、九六年九月二〇日付のものには、次のように書かれている。

「今の異常なベンチャーブームの実態をみておきますと、来年は「ベンチャー・バブルの崩壊」という事態が発生し、その影響で新しく設立された企業の資金調達が難しくなると判断しました。われわれにとつて来年は大変重要な時期でもありますの

で、計画通り事業を推進するためこの時期に「第三者割当増資」を実施、前倒して資金を調達させていた。だく決心をいたしました」……。

九六年の七月に第一回目の第三者割当増資を実施しているから、わずか二ヵ月。一年後の計画を大きく前倒したのだ。額面五百万円を二五倍の一二五百万円で募集。大手都銀をはじめ金融機関も積極的に応じている。

九七年五月にも第三回目の割当増資を実施。さらに入念に資金を手当てしている。三五〇〇万円の資本金は、一年もたたずに二億八四〇〇万円を超えた。その後の展開はまさにこの予見どおりで、先手を打った資金手当てがなければ悲惨な結果を招いていたかもしれない。

しかしこうした先見力・経営力をもってしても、容易に越えられなかった「バー」とは何だったのか。

大企業の嫌がらせは大罪

「僕が甘かったのは製造業のための技術だから、性能の優秀さがあれば絶対浸透していくと思った。それが大きな間違いだった」

住吉社長はそう語る。砥石業界の規格品は、大卸↓卸↓工具店↓ユーザー、と流れていくのが一般的だ。

この流通経路の川上でサンプルを流しても、各段階でいくら声を囁ら

て説明しても、その情報や販促はいっこうにユーザーに伝わらない。

工具商はユーザーであるメーカーが指示するものを、取りそろえて持つてはいくが、工具商側からいい商品だからと紹介するとか、情報を伝えるという面倒なことはしないのである。

この業界の流通関係者はうち明ける。「工具屋にもっていても、こういうものは説明しきれない。どこがどれだけいいのか理解できていないから、販促しないのですよ。昔はホネのある工具屋もいたが、いまは右から左へモノを流す配送屋になってしまったから」。

熱意のある卸業者も少なく、業界は古い体質のまま固まってしまっていた。それでいて販売価格の六五%ぐらいを流通段階で持つていつてしまう。これでは企業が育たない。

しかもこうしたベンチャーがやると発芽し、ほんの少し地面から頭をもたげ始めたなら、今度は競合品となるセラミック砥石を販売していた「総合商社のS商事やその関連会社からの嫌がらせ」が相次いだ。

いわく「住吉は死んだ。菊沢は夜逃げした」、「工場は火事になった」。こうした流言飛語が飛び、かろうじて開拓できたお客に対しては「あの商品はわれわれの特許を侵害してい

るニセモノ品である」と、ファックスが流される。

通産省が新規事業法（前述）で、画期的技術だと認定した企業の懇談会で、経営者たちが異口同音に怒りを込めて語るのは、銀行の貸し渋りと、こうした大企業による嫌がらせである。「一番許せないのは大企業のジャマ。だから支援なんかしてくれなくてもいい。大企業が不当なジャマさえしないようにしてくれればいい」と、ベンチャー経営者たちは必死で訴えている。

ジーベックの松山真理取締役は、「本当に私も声を大にして言いたいのは、ベンチャー育成策とかいうけれど、いいものなら買うという当たり前のことをやってくれるだけでいい。当たり前の、企業にとって本質的な行動をほんのちよっと勇気を出してやってくれるだけで、どれほどのベンチャーが育つことか」と、実感を



▲「日本のベンチャーが成功するためのバーは本当に高い」と語る松山取締役（左）と住吉社長
▲製造業の根幹を革新するためのハイテク砥石



ベンチャー支援のビジネスモデル

このジーベックが救われたのは、一本の電話からである。

金型部品やFA機器関連のカタログ通販で有名な専門商社ミスミは、「購買代理店」＝ユーザー・顧客の立場に徹するという新しい商社のあり方を打ち立て、圧倒的な支持を集めている。そのミスミのファクトリーサプライチームに、お客のほうから「いい商品があるから、ぜひおたくで扱ってほしい。せっかくの商品が流通構造上つぶされてしまいがねないから」という電話だった。

長年の観光事業ノウハウにもとづき、保養所の稼働率アップ/コスト削減/データ管理による効率的経営を実現します。

保養所の運営管理をおまかせください。

全国51施設の運営実績

M&M Service

保養施設の運営管理受託サービス

保養所の運営管理から改築・改装・新設までソフト・ハードの実績豊富。保養所のことなら、なんでもご相談ください。



電話 エムアンドエムサービス

●東京 ☎03-3547-0151

東京都中央区築地1-9-2 1104-0345

●大阪 ☎06-222-1051

大阪府中津区北浜2-6-26 7541-3041

メーカー側からの売り込みではなく、ミスミの担当者が懇意にしていた客筋からの情報だった。しかもその人物が日本の製造業をなんとかよくしたいと真剣に考えている人だっただけに、この段階からミスミ側の情報収集が始まった。メーカー側の売り込みがミスミにあったのは、それから約半年後のことだった。

滋賀県にあるジーベックの工場を調査に出かけたミスミの責任者は、「開発担当の菊沢さんと会ったときピンと来るものがあった。専門家だが凄く素直な人で、社長もそうだが吸収を変えていく力がある。またそれを実現していただけるだけのスタッフが揃っている。なにより自分たちで変えていこうという意欲がある」(田村陽一朗リーダー)と語っている。この間に商品を顧客に渡し、一つ一つ評価していったのはもちろん

のあり方をも示したといえる。経営の要には結局女性だけが残った。ジーベックの社員は現在一六人。そのうち六人が女性である。経営戦略やマーケティング、財務などブランチングの要は松山取締役(五九〇写真)。経理・人事・総務を総括する管理部長は、公認会計士補でもある女性。受注・販売予測など営業業務の要も、製造部門で生産計画の要となっているのも女性である。いずれも松下電器産業や富士ゼロックスなどの大企業出身だが大企業にあきたらず、「新しい事業を創造したい」という一心で集まってきた。

一方で、大企業の部長や経営幹部だった男性たちもスカウトした住吉社長だが、経営を託そうとまで期待した人物も含めて「結局、大会社の看板で仕事をしてきたサラリーマンの男は、個人になったときの力量、志、粘り強さの三点で、立ちあげ期のベンチャーでは三ヶ月もたなかつた。それに公開で一儲けしたいとか、動機が不純なのが多い」と、自らの反省を込めて語る。「ベンチャーは個人の資質を問われるから」、**「それに耐えられるか、面白いと思えるか。そういう納得性があれば徹底的に働くのが女性」**だと、女性を特別視しないでほしいというのが持論の松山取締役も指摘する。

販売に弾みがつきはじめたジーベックは、①世界の製造業の根幹を革新する商品をつくる、②成功のためのが高すぎる日本で新しいビジネスモデルを生み出す、という「使命」に向けて、勢いよく帆を張りはじめた。公開は計画どおり九九年秋を目ざしている。