

ネットで生き残る 中小企業

「ネット」

ジーベックテクノロジー | 研磨剤開発(東京都千代田区)

アルミナ繊維

酸化アルミニウムの粉末に有機化合物などを配合して繊維状にしたもの。耐熱性に優れ腐食にも強い。工業用高温炉や繊維強化金属用補強繊維など、特殊な高温耐熱・断熱用途に使われる。

住吉毅彦社長の経歴

1964年にヤマハに入社し、70~78年まで、同社の米国現地法人の経営スタッフとして事業を拡大。帰国後は人事企画室長、海外企画室長として同社の人材戦略、輸出や現地生産など国際化のデザインを任された。

脱サラエリートが「砥石」と格闘 硬直した市場をネットで突破

大企業のエリートビジネスマンの座を捨てて、あえて未知の“砥石(といし)開発”に挑んだ男は、硬直した業界構造に跳ね返され、窮地に追い込まれた。しかし、苦肉の策の“ネット戦略”で大逆転。そればかりか、新市場の開拓にもつなげようとしている。(敬称略)

「ネットなくしては、今の事業は軌道に乗らなかった」――東京都千代田区の本社会議室で、ジーベックテクノロジーの住吉毅彦社長はそう断言した。同社は1996年6月に設立された「砥石(といし)」の開発・販売会社。同社の砥石はアルミナ繊維[※]を特殊な樹脂で固めた点が特徴で、成形金型などの分野で使われる。

従来の砥石は、アルミナ、炭化ケイ素、ダイヤモンドなどの砥粒(研ぐ役割を果たす粒)を、ガラス質のつなぎに混ぜたものが一般的だった。そのた

め砥粒がはがれやすく、折れやすかった。その点、同社の製品はアルミナの「繊維」を使用しているため、砥粒の密度が高く、切れ味が鋭い。柔軟性があり、発熱にも強いなど、強度の面でも優れていた。

しかし、技術や製品の性能がどんなに優れていても、ビジネスとして成功するとは限らない。砥石の場合も、現場のユーザーである金型職人は、慣れ親しんだ道具を変えることに抵抗があった。業界体質の古さから市場の柔軟性も乏しかった。そんな悪条

「ジーベックテクノロジーはネットでどう変わったか」

ネット化以前

●営業活動に手間がかかり過ぎた
業界の体質が古く、エンドユーザーである金型職人は慣れ親しんだ道具を変えることに抵抗があるため、1件1件訪問して丁寧な営業を行う必要があった。

●営業活動が出張できる範囲に限られていた

中小企業ゆえに営業に人手や経費をかけられず、営業は自ずと国内に限られた。

●商売が既に形成されている“市場”の中に限られていた

後発の会社ゆえに、競合が所有する“市場”を奪い取っていくことができなかった。



ネット化以後

●顧客の掘り起こしとデータ蓄積が同時に行えるようになった

ホームページで用途解説を閲覧してもらうことで、営業マンが直接訪問して説明する手間が大幅に省けた。また、ネットで寄せられる用途などについての問い合わせは、そのまま製品の特性や使用方法としてフィードバックできるようになった。

●ニーズの高い海外の顧客にアピールできた

海外の顧客が読む専門誌に詳細な用途解説を添えたホームページのアドレスを掲載することで、アジアで伸びていく金型業界の市場の獲得に成功した。

●開発された製品で独自の“市場”を開拓

新製品の顧客として想定される相手にネットでアプローチすることで、どのような業種が顧客となり、どのようなニーズがあるのかを見極め、能動的に“市場”を創出していくことが可能となった。

その後、ダイエーファイナンス専務、91年には経営コンサルタントとして独立。94年からは、故・大川功CSK会長の側近として働き、CSKベンチャーキャピタルで事業の立ち上げに携わった。

菊澤賢二の窮状

旭化成でFRPの研究をしていた菊澤は、偶然、アルミナ繊維を使った砥石を発見。ところが、同社は砥石事業を住友商事・住友化学に売却。菊澤は自宅の納屋を改造した実験室で研究を続行し、94年には旭化成を退社した。

資金調達

1996年7月の第1回第三者割当増資では1750万円、同年9月の第2回では1株125万円で大川会長他から3億7500万円を集める。潤沢な資金調達は、住吉に対する絶大な信用があったからだという。

自社製品の開発の遅れ

競合の住友化学の砥石と戦うためには、商品の優位性が必要だった。スティック型ではアルミナ繊維をメッシュ状にし、丸棒型では編み込んで組みも状にして、切れ味や強度を増すことに成功したが、完成までに2年かかった。

件の中、新参者が既存のマーケットに食い込めるはずはなく、設立後2年間はほとんど実績を上げられなかった。

ところが現在、同社の今年末の売上予測は約3億円。市場シェアの実に3分の2を占めるまでに成長した。「この大逆転劇に欠かせなかったのが“ネット”だ」と住吉は言う。

幼なじみの“才能”にかけて 門外漢の製造業に挑む

「ヤマハに残っていれば副社長くらいにはなれたかな。でも、昭和初期に日本の海運業を興した祖父・山本源吉の伝記を読んで育ったので、いつかは自分で起業したかった」と語る住吉の経歴[※]は“エリート”と呼ぶにふさわしいものだった。

そんな住吉が経営コンサルタントを始めたころ、当時旭化成の研究者だった旧友の菊澤賢二から、彼が手掛けてきたアルミナ繊維の砥石の研究が、他社への事業売却によって継続不能になったことを知らされた。菊澤の窮状[※]を見かねて、住吉は“エンジェル(個人投資家)”として、個人的に菊澤に対して資金援助を始めた。

住吉にとって菊澤は幼稚園から高校までの同期であり、「高校時代には絶対勝てなかった相手」(住吉)でもある。その優秀さを認めていたからこそ、資金援助だけでなく、全く門外漢だった“製造業”にも、あえて取り組む決心をしたのだ。「ソフトの開発や販売では東南アジアなど海外に勝てないし、製造業の大半もそうなりつつある。だが、末端の“工具”なら、いかに中国といえども日本やドイツに頼らざるを得ない。菊澤の開発した“技術”が



「こいつで新市場を切り拓く!」
伊那事業所にある検査機で新製品のチェックをする松下俊(左)、明石充央の両主任研究員

あればいけると考えた」と住吉。

95年には滋賀県守山市の実験工場を開設し、翌年には菊澤が改良を加えたアルミナ繊維砥石のテスト販売を開始。96年6月には東京都豊島区にジーベックテクノロジーを設立した。資本金3500万円にはヤマハの退職金などを充てた。その後も、これまでの住吉の実績と信用が物を言い、資金調達は順調だった[※]。

硬直した流通構造を破壊した 攻めの営業とネット活用

ところが、硬直した砥石市場に無

惨にも跳ね返されてしまった。「職人は使い慣れた工具を変えがらず、小売店も既存の取引先とべったり。こうした顧客や流通網の実態を理解していなかった。技術だけでは物は売れないことを痛感した」。さらに、自社製品の開発の遅れ[※]ものしかかった。

98年3月、ようやく自社製品「マイスターフィニッシュ」の本格販売にこぎ着けた住吉は、マーケティング戦略を根本的に見直す決意を固めた。「今の市場は、競合会社が我々のために先行して作ってくれた“御馳走”だ。残したら失礼だ。全部食べてしまおう!」と大号令を発し、なり振り構わぬ営業を

大明化学工業

菊澤はジーベックテクノロジー設立以前から、同社をアルミナ繊維の調達先としていた。1999年3月、両社の間で技術、製造の業務提携が結ばれた。

優位性

後に「XEBECカuttingファイバー」と名付けられるこの新製品は、細いアルミナ繊維砥石を束にしたものを円形に並べたもの(写真参照)で、回転させながら先端を部材に当てると「切断」に近い形でバリが取れる。研磨

後の面も滑らかで、微細なバリも周囲を傷付けずに磨き取れるという優位性を持つ。

バリ

金属部品などを製造・加工した際、その穴の出入り口や切断面にはば立つようになってしまう余計な部分のこと。

始めた。その1つ「在庫交換プログラム」では、営業マンが全国の小売店を回り、「試しにうちの製品を100本仕入れてくれたら、在庫の他社製品100本をうちの100本と無料で交換する」という活動を展開した。

この強引とも思える攻めの営業に加え、同社の実績を築き上げる基盤となったのが、“ネット”の活用だ。

2000年4月に立ち上げた最初のホームページは、製品カタログを掲載した程度だった。ところが、同年10月のリニューアル後、ネットは“真価”を発揮し始める。新しいホームページでは、他社製品との能力比較グラフを掲載し、同社の商品の優位性を強調。さらに、各製品の用途と使い方に関する詳細説明が効果を上げた。

砥石で磨く対象物は、金型1つ取ってもその材質や形、磨く部分の深さや狭さなど千差万別だ。顧客から問い合わせがあった場合、従来は営業マンが顧客を訪れ、それぞれのケースに適合した製品の使用方法を説明する必要があった。

ネットによる情報提供で、そうした手間を大幅に省くことができた。より詳細な説明を求められた場合でも、メー

ルを使ってある程度まで対応可能だ。その結果、潜在顧客をかなり絞り込めた。さらにメールによる顧客からの様々な問い合わせとその対応策をデータベースに蓄積し、新たな用途提案としてホームページに反映させることで、顧客層を広げていった。

実はジーベックテクノロジーでネットが効果を発揮したのは、国内営業よりもむしろ海外市場の開拓においてだった。ここ数年、他の製造業と同じく金型製作も、人件費の安い中国や台湾などアジア諸国にどんどん流出し、金型業界の構造は急速に変化しつつあった。そこで同社は、2000年7月に英語版のサイトを開設した。

「中小企業では、そう簡単に営業マンは海外に足を運べない。そこで、欧米や中国、東南アジアの成型金型業界の関係者によく読まれる専門雑誌に、年3回、1ページの広告を出し、ホームページのURLを載せた。日本と違い、海外の顧客は『優れた製品』であれば積極的に取り入れるし、既存の販路に縛られることもなかった」と住吉は話す。

この戦略が当たった。海外向けのビジネスは順調に伸び、現在、同社の



熱弁を振るう住吉毅彦社長
ホワイトボードを使い、新たなビジネスモデルについて説明する。

売り上げの約7割は海外でかせぐ。欧米対アジアの比率は現状半々だが、アジア部門の伸びが顕著だという。

こうして事業を安定させると、同社は新たな戦略を展開し始めた。それはこれまでの“既存の市場を奪い取る”ことから“新たな市場を創り出す”ことへの転換だった。

既存製品の販促サイトで新製品の用途を探る

同社の戦略転換のきっかけは、98年の「丸棒タイプより柔軟なブラシのような砥石が作れないか」というユーザーからの問い合わせだった。そこで、製造面で協力関係にあった大明化学



▲ XEBECカuttingファイバー
この先端部が回転し、部材を傷付けずに不要な「バリ」だけを磨き取る。

▶ 同社の商品群
一口に「砥石」と言っても、様々なバリエーションがある。



◀ 硬度検査機
この機械を使って砥石の硬度を調べる。同社の製品は圧倒的な柔軟性を示すという。

▼ 実験機器も自社で作る
新製品開発に欠かせない実験機器の部品はここで作られる。



「ジーベックテクノロジー」企業概要

所在地:東京都千代田区

設立:1996年

資本金:2億8437万5000円

従業員数:12人

URL:<http://www.xebec-tech.co.jp/>



工業^{*}(長野県上伊那郡)の技術者と共同で、ブラシタイプの砥石を開発した。この製品は、それまで使われていた砥粒入りのナイロンや真ちゅうのブラシよりも正確かつち密に研磨でき、仕上がりも滑らかという圧倒的な優位性^{*}を持っていた。

とはいうものの、皮肉なことに、画期的であるがゆえ、肝心の顧客やニーズ、つまり“マーケット”が全く見えなかった。この製品は、同社がこれまで得意としてきた成形金型よりも、むしろ成形後の金属製品の“バリ”^{*}を取るのに適したものだからである。

そこで同社は、まず2001年9月、通常のホームページとは別に、既存商品の「丸棒型」砥石の販促サイトを設けた。なぜ新製品ではなく、あえて既存商品の販促サイトを構築したのか。それは、用途の定まらないブラシ型の新製品をアピールしても、集客効果は見込めないため、バリ取りに利用可能な丸棒型砥石で、ユーザーを引き付けようと考えたからだ。

見込み顧客をこの販促用サイトに誘導するため、同社はダイレクトメールを発送した。その際必要なメールアドレスは、Yahoo!などの検索サイトで“金型業界以外”の製造業者約800社をリストアップし、各社のホームページにアクセスしてかき集めた。

販促用サイトを訪れ、アンケートに答えてくれた企業には、商品を無料でプレゼントした。「約800件の配信で200件のアクセスがあり、そのうち約半数がアンケートに回答し、プレゼントに応募した。潜在顧客の獲得率で考えると非常に高い成果だった」と同社のネット戦略を担当する、赤尾友和営業担当マネージャーは振り返る。

このアンケート結果を基に、新製品の用途と潜在顧客のデータを蓄積し、製品の改良やバリエーションの拡充も進めた。そして2002年4月、微細なバリ取りや製品表面の研磨に最適なブラシ「XEBECカuttingファイバー」の本格販売を開始した。

「人を奪って、市場を創る」 バリ取り機械化のインパクト

長野県上伊那郡の工場で開発に携わる松下俊主任研究員は、この製品の特徴を次のように説明する。「直径0.1~0.5mmという微細な穴のバリ取りができるほか、形状や材質の特性から使用するのに高度な技術も不要で、処理にかかる時間も短縮できる。そして何より、機械による自動加工が可能で、製造ラインに組み込めば、大幅なコストダウンが見込める」。

また赤尾は「精密機械では、ほんの小さなバリがあるだけで、設計通りの性能が出なくなる。しかも、仕上げ工程は手作業に頼らざるを得ない。部品メーカーなどは、多額の人件費

をかけてバリ取りしているのが実情。それほど、バリ取りの機械化には大きな意味がある」と話す。

XEBECカuttingファイバーの単価自体は従来の金型加工用の砥石の約10倍だが、バリ取りが機械化できれば人件費削減や生産効率アップなど、企業にとってのメリットはそれ以上のものとなる。潜在的マーケットの規模も、金型成形などとは比べ物にならないほど巨大だ。本格販売から間もないが、既に自動車部品や航空機メーカーなどへの出荷が始まっている。住吉は言う。「これまでうちは他社の『市場を奪ってきた』。この新製品は『人(の仕事)を奪う』が、『市場を創る』製品でもある」。

“机上から現場”に降り、苦闘を続けたスーパーエリートにしてみれば、オリジナリティの高い技術と製品、そしてネットを手にした今こそ、「本領発揮」といったところだろう。

(佐保 圭=フリーライター)



伊那事業所で働く研究・開発スタッフ