大日本スクリーン製造(株)社内報『あみてん』(2001年3月発行)より

ベンチャービジネス誕生

オフィス用品の販売会社「カスタネット」始動

かつての同僚の熱い視線を浴びながら、大海へ漕ぎ出す

スクリーンの社内ベンチャー制度による起業第一号、株式会社カスタネットを訪ねた。この会社を興したのは、かつて当社で購買や営業管理などに当たっていた植木力さんと、システム開発を担当していた一井英孝さん。夢と希望に満ちあふれる二人に、会社設立の経緯や展望などを語ってもらった。

風呂でひらめいたアイデアがついに形に

京都市南区の京阪バス十条ビル（元十条事業所）。地下鉄十条駅の真上に建つこのビル一階に、ベンチャー制度によって生まれた㈱カスタネットがある。

ドアをノックして室内に入ると、接客中の植木力さん（代表取締役社長）の姿が目に飛び込んできた。他のメンバーも全員せわしく動き回っている。それもそのはず、取材当日は、二月三日からの開業に向けての最終準備に入っていたのだ。打ち合わせを終えた植木さんと代表取締役副社長の一井英孝さんが、多忙にもかかわらずにこやかに応対してくれた。

「社員の皆さんから注目されているのをひしひしと感じます。顔も知らない社員さんからノーツで『掲示板を見た。頑張ってほしい』と励ましのメッセージをいただいたり、中には『名刺をください』と言ってくる人も。石田社長からも『後に続く人のためにもぜひ頑張ってほしい』と激励されました。うれしいの一言です。それと同時に、絶対に失敗はできないという責任の重さも感じています」と植木さん。

カスタネットは、これからネットワークを活用してオフィス用品の格安販売を行っていく。社名は、打てば響くカスタネットのようにカスタマー（顧客）とネットワークで結ばれ、事業を拡大していきたいという思いから付けた。

植木代表取締役社長

一井代表取締役副社長

吉見マネジャー

植木さんがこの事業を思い付いたのは、ほんのちょっとしたことから。

活気に満ちあふれたオフィス風景

「募集が始まって間もないころ、風呂に入っていたときに三つのアイデアがひらめいた。その中で、これなら絶対にいける！と思ったのがこの事業なのです」

一井さん、いわく「植木さんとは職場は違うものの、長い間一緒に仕事をしてきて信頼のできる人だと思っていました。私も何か新しいことをやりたいと相談した時この事業のことを聞き、ぜひ参加させてほしいと申し出ました」。植木さんにとっても、事業を成功させるためには一井さんは絶対に欠かせない存在。「これからはやはりネットワークを駆使して受発注する時代。そういう世界では彼しかいない」

自分の人生だから自分で決めたかった

事業開発部のアドバイスを受けながら提案書をブラッシュアップさせ、ベンチャー支援制度の第一次審査を受けたのは昨年二月。それでも審査結果は「保留」。それは、まだアイデアが十分練り切れておらず、事業化しても成功する見込みが少なかったからだ。

「一時はお手上げ状態。どうしようかと悩みました」と植木さん。当初のアイデアに、ネットを使った新しい販売方法（現在、ビジネスモデル特許を出願中）を盛り込み、OKの返事をもらえたのは七月のことだ。九月からは事業開発部に席を移して事業化の詰めに入り、十二月の二次審査で正式に独立という運びになった。

会社設立までの期間は決して短くはなかったが、それだけに思わぬ効果があった。植木さんは「連日帰宅してからは資料づくり。家族からは『まだやっているの？』と言われる始末でした」と苦笑する。しかしこのことによって、いったん退職して新しい会社を興すということも家族が半ば公認、ごく自然に受け入れられた。

一井さんは、「私の場合は、独立することは特に家族には相談しなかった。でも、もし相談して反対されたとしても、意志を変えることはしません。自分の人生なのだからやはり自分で決めたい」

二人に共通しているのが決意の固さだ。「ベンチャービジネスを始めたいと思う人は多いようですが、生活が不安だし、家族に反対されるかもしれない…と悩むようならやめたほうがいい。やはり、絶対にやり遂げるのだという意思を固めて、その夢を実現するための準備を入念にやる。家族には、結果だけを伝えたほうがいいかもしれません」

戦力の一つ、通販のパンフレット

勝算あり！

当面は約十名体制。植木さんと一井さんのほか、スクリーンからは吉見典晃さんも設立メンバーに加わった。ほかに、植木さんの人脈の中から抜擢した女性スタッフが数名。「私たちの会社は外部のいろんな人たちと協力体制を敷いていますから、これは最低限の人数。四、五名だけが飯を食えるような事業規模なら、外部との提携はできない」

事業の柱は法人向けの文房具やオフィス雑貨の販売で、「顔の見える通信販売」をモットーに、各メーカーの商品を法人顧客に通販で提供する。通販業者や従来の文房具店ではできなかった顧客密着型の定期訪問も特徴の一つだ。注文は、ファックスやインターネットで二十四時間受け付ける。

オフィス用品大手メーカーのグループ各社と提携しており、商品供給や物流もそのうちの一社に委託している。この問屋に常時在庫されているアイテム数はおよそ三万五千。ここには在庫センターと配送センターもあり、顧客から注文があれば、どのメーカーの商品でも即座に全国へ発送してくれるようになっている。この業界には、文房具をカタログ販売している大手通販業者の参入が相次ぎ、ビジネスの形態も大きな転換期に差し掛かっている。決して楽観できないはずだが、「勝算はある」と自信満々だ。

同社の強みは、各メーカーの商品を幅広く取り揃えていることと、外部との提携による省略化で、全商品を大手通販業者の価格より「一円でも安く」（植木さん）設定していること。受注時に納品期日を確実に伝えることも支持されそうだ。「翌日配達を売り物にしている通販業者もありますが、お客さまが本当に必要とされているのは、いつ確実に納品してもらえるかということ。それに、ボールペン一本のためにトラックを走らせるのは資源の無駄になります。私たちは、環境へも配慮した会社にしたい」

目標は、京都・滋賀での業界ナンバー・ワン

当面は、スクリーンとその関連会社、協力企業、京都府や滋賀県の地方自治体を主要顧客とする。植木さんは「近場のお客さまには直接営業活動に出かけ、遠方のお客さまには通販で対応します。通販では、グラフィックアーツ業界へもアプローチしていくつもりです。スクリーンのお客さまは全国に約二万社あり、一社あたり平均して年間五十万円は消耗品を購入しているというデータがある。それだけで百億市場があるということになりますから、何とかここを開拓していきたいですね」

通販が主力の一つになることから、文房具の総合カタログやチラシを用意した。売れ筋商品のディスカウント率を分かりやすく表示したチラシは、同社のオリジナルだ。

将来の目標について、植木さんは「まずは京都・滋賀で業界ナンバー・ワンの会社になりたい。そのために、近いうちにネットを活用した新しい販売方法を始める予定。また家電販売店などと提携しながら、さらに幅広いオフィス用品の販売に当たりたい」

植木さんは十九年、一井さんも十一年余りスクリーンの社員として人生を歩んできた。「スクリーンを辞めて新しい会社を興したわけですが、ありがたいことに、かつての同僚はいまだに私たちを仲間として見てくれているようで、訪ねて行くと温かく迎え入れてくれます」と一井さん。植木さんは、「後輩からは、いつかは自分たちもやってみたい、ぜひ成功してほしいと言われ、先輩からは、やりたかったのにできなかった自分たちの夢を叶えてくれと激励されています」と感動の面持ちだ。

オフィス用品の販売という業種柄、会社を立ち上げたその日から受注が見込め、代金の回収も早い。カスタネットが順調に成長の階段を上っているというニュースを聞くのも、そんなに遠い日ではないだろう。

植木さんからのメッセージ

■社内外に広がる人脈のありがたさを痛感しました

私たちはスクリーンのベンチャー制度によっていち早く新しい会社を興しました。これは、決してスクリーンが嫌いだからではありません。スクリーンという会社が好きだからこそ飛び出し、そのことによって少しでも会社に新しい息吹を吹き込めればと思ったのです。

皆さん方も、ぜひ後に続いてください。そのためには、会社の内外に人脈を持つことが不可欠だと思います。私が、大手文具メーカーが新たに物流・配送センターを設立するという情報を入手したのも、外部のネットワークからでした。そのほかにも、いろんな方がたからアドバイスを頂きました。ボランティア活動を通じて社外に人脈を広げることができたのが、思わぬところで役立ったわけです。

どんな会社を興すにも人脈は絶対に必要ですので、広く社会に出て交流されることをお勧めします。私たちも、スクリーンのベンチャー制度によって生まれた会社の先駆けとして、何としても良い結果を収めたいと思っています。

一人でも多くの起業家を

■制度の概要

目的		①新事業・新製品の創出　②社内活性化
基本形態		社外ベンチャー：独立起業会社（株式会社組織）
事業対象		スクリーンの資源を活用した新事業、新製品を創出する事業。ただしスクリーンの現事業に悪影響を与えないこと、公序良俗に反しないこと
提案者要件		正社員で勤続10年以上かつ実際年齢32歳以上の者　なお、中途採用者は勤続5年以上で実際年齢32歳以上の者
提案者		①個人またはグループ　②部門
募集方法		社内公募を原則とする（提案は非公開であり、上司の承認も不要）
審査		第一次審査と第二次審査
第1ステップ		第一次審査合格の案件に対して、試作開発・実現の可能性調査・テストマーケティング作業への専念と費用を与える（期間と額にそれぞれ上限あり）
第2ステップ		第1ステップの結果をもって第二次審査で合格した案件をベンチャー事業として発足
支援	資金	①資本金としての投資　②融資（有利子を基本）③債務保証　①～③は限度額あり
	会社設立	会社の設立に必要な手続きなどを支援
	工業所有権	①特許など出願支援　②特許等の使用許諾　③会社保有ライセンスのサブライセンス　①、②および③は有償を基本とする
	人	①役員などの派遣（非常勤）②コンサルタント派遣による事業支援（有償）
	事業活動	各種支援あり
	義務	各種の定期的報告など
ベンチャー経営者		提案者が社長となることを基本とする。
他の共同事業者		社長が集める事を基本とする。
ベンチャー事業の目標		設立後3年までに単年度黒字、さらに5年目までに累積赤字解消達成。あるいは5年目で累積赤字が残るが、単年度黒字が見込め7年目での累積赤字解消のメドがあること
ベンチャー事業者となる者の身分		ベンチャー設立時に会社を退職する。ベンチャー事業清算の場合、会社による中途採用にて再雇用の場合もある

事務局より

●早ければ提案から六カ月で会社設立に

一昨年十一月に発足したスクリーンのベンチャー制度は、昨年十一月までに仮運用の段階を終え、いよいよ本格的にスタートした。

これまで六件の事業プランを受け付け、二件が会社設立の運びとなった。全体的な傾向としては、会社のリソースを使ってほかの事業に展開したり販売事業を始めたりというものが多く、自分で新しい商品を開発・生産したいという提案は意外と少ない。

発案から会社設立までの流れは、事業プランがあれば随時事業開発部で受け付け、開発本部長を交えて一次審査に入る。提出された書類だけで分かりにくければヒアリングを行い、事務局で不備な点を指摘しながらより具体的な事業計画書にしていくが、一次審査といえどもポイントをついたプレゼンテーションは不可欠。一次審査の結果は、翌日には本人に伝えることにしている。

審査基準は、まずアイデアとしての面白さが一つ。それに加えて、将来性や事業モデルとしての新規性などを検討する。事業化が可能だと判断できれば、その後二次審査に向けて事業計画・売上計画・競合の状況や自分たちの強み・業界の将来性など、経営メンバーにより具体的にイメージしてもらうためのプレゼンテーション用資料を作成してもらう。

二次審査で承認されれば、それまでの業務を離れておよそ三カ月間、事業開発部で起業準備にとりかかる。提案から早ければ六カ月、遅くても十カ月から十一カ月以内には会社設立にこぎ着けることができる。

●アイデアがあればどしどし応募を

当社のベンチャー制度では、設立後三年までに単年度黒字、五年までに累積赤字解消などの目標を掲げている。ただし、たとえ五年で累積赤字が解消できなくても、一年ごとの決算書を分析し黒字転換が可能であるようなら経営指導に当たり、事業を継続してもらうつもりだ。

これまで審査に当たってきた感想としては、事業プランを審査側にどう具体的に伝えていくかがポイントになっている。アイデアは分かるが、それをどう事業化しようとしているのか分からない提案なら、まずビジネスとして成功しない。どんなことがしたいのかを、観念論ではなく具体性をもって盛り込むことが必要。それに、いくら優れたアイデアがあっても、ビジネスを一人で興すのは難しい。優秀な技術を持った人間と経営感覚のある人間が組むというように、最低でも二、三人で取り組んだほうがいいだろう。

これまでベンチャー制度に乗って設立された「カスタネット」は、当面は当社とその関連会社を対象にしたビジネスであることから安定した売上が見込めそうだと判断した。台湾で設立された会社は、当社が製造を中止した半導体関連の中古機種を改造し、台湾市場で販売するという着眼点と、これが成功すれば大きな事業になるのではないかということが評価された。

事務局としては、今後も一人でも多くの社員に起業家になってほしいと思っている。独立してやってみたいというアイデアがあればどしどし提案を。

山田光彦（開発・事開）

山田部長