



## 地域で産業を生み出す……“ロダン21”の活動

協同組合地域づくり九州設立1周年記念セミナーから

尾崎 正利

(よかネットNO.58 2002.7)

### －2 モノづくり産業

さる4月22日に協同組合地域づくり九州が設立1周年目を迎え、地域で内発的に産業を育成させるシステムについて、組合員と地域交流会員、北部九州のものづくりに関わる人たちで、一緒に考えるセミナーを開催した。テーマは「地域で産業を生み出す”ロダン21”の活動」である。

講師は東大阪市で株式会社シナガワの代表取締役、異業種交流グループ・株式会社ロダン21の代表を務めておられる品川隆幸さん。そして、品川さんを紹介して下さった財団法人大阪科学技術センター技術振興部調査役である下田正憲さん。下田さんと当社の糸乗は関西で活動している異業種交流会「ため池の会」で出会って以来20年間近くのお付き合いである。

この日のセミナーは、まず下田さんより講師の品川さんを紹介していただき、ついで品川さんによる講演が行われた。お二人の出会いは、平成7年に中小企業創造活動促進法ができたときに、認定窓口に品川さんがやって来たのが関わり合いのきっかけであった。

品川さんのお話の概要を以下にまとめた。

#### 仲良しグループではない新しいタイプの異業種グループをつくらうと考えた

- ・東大阪市には、平成11年度には製造業が8600社あって、この5年間で8100社に減った。しかし集積密度は今なお高く、小さなネジからロケット部品や飛行機のパーツなどの大物まで、文字通り何でも作れることが最大のウリである。
- ・この地域には古くからのものづくりの伝統がある。神武天皇の代の鋳物や260年前に始まった河内木綿など、電気動力がなかった頃から水力を使った工業などが盛んに行われてきた。
- ・そして代々、その時代のものづくり技術をもって、次の地域には新しい主力製品を作っていくという、新しいものづくり、よそにないオリジナルな技術を大事にする風土がある。

- ・株式会社シナガワは創業して30年間になるパッキン加工の会社で、ゴムやプラスチックなど柔らかい素材を精密に加工する技術をうりものしている。この数年間は、1台の携帯電話の中に10数種といわれる小さなパッキン部品が好調で国内でもオンリーワンといわれる。
- ・平成9年、長年の創造的な技術と新たな技術開発への取り組みによって、中小企業創造法の認定をもらって助成金を得られるようになったが、ついスタートを1年間遅らせていたうちに、携帯電話業界ではパッキン部品を海外で製造するところが増え、どこにもできない部品づくりというのは国内で(株)シナガワくらいだけになってしまった。
- ・このことで、世界経済の変化と日本の不況下では小さな一企業では、単独の努力だけでは生きられないという危機感をもった。
- ・その頃から、当時パッキン製品で様々なものづくりの分野に関わりがあったため「パッキンは物と物をつなぐものだが、それなら自分は人と人をつなごう」と考えて異業種グループに参加していた。
- ・いろいろなグループに参加していたが、入ってみて、目的もテーマも希薄で器だけという感じであるのに驚いた。イニシアチブをとるリーダーもなく、みんな仲間であるはずなのに、互いが何をやっている会社かということさえ知らない状態だった。
- ・危機感を感じて新しいグループを作ろうとしていた時、東大阪市で新産業や新事業を立ち上げるための異業種グループの公募があった。市の募集要件は「2年間助成金を出すので1年後には法人化せよ」というものだ。これに応募した。最初の頃は100社が集まったが、本気で参加したいという企業以外は減っていった。
- ・最終的に残った13社で、平成10年4月に「21世

紀を考える」という主旨で「ロダン21」を発足した。最初は1業種1社だった。市の考えでは東大阪市はものづくりの街だから、ものづくりの会社で構成したいということだった。

#### 「自分の発想で作ったものは売れない」ということが分かった2年目の売れ残り品見学会

- ・発足して1年目は視察や勉強会などを行い、2年目は各会社がお互いに何をやっているのか勉強することにした。各会社を訪ねると意外なことが分かった。
- ・元来、東大阪市のものづくりはパーツを中心とした技術のエキスパート集団であった。小さな町工場が多いため、試作品やパーツなどに強い一方で、大量生産の製造には向かない。それにもかかわらず、各社ともいろんな製品・商品づくりに手を出していた。
- ・行ってみると売れ残りが山積みされていた。商品を見ると、なぜか「名前がない、説明書がない・パッケージがない」というものが多かった。「いいものなのになぜか売れない」と口惜しがっている。そこで早速「それならば、なぜ売れなかったか検討に入ろう」ということになった。
- ・売れると思って売れなかった製品・商品がいろいろ出てきた。「飛ばない練習用のゴルフボール」「カレーのルーの自動攪拌機付きの鍋」「いたずら防止ボルト」「プラスチック製の本の開き止め」「歯間電動歯ブラシ」「空き缶つぶし機」「家庭用炭焼き機」「アクリルの椅子」「鳩撃退装置」など。
- ・実は「飛ばない練習用ゴルフボール」は株式会社シナガワのものだった。ゴムの中でも衝撃を吸収する素材を使って300万円かけて3000個を作った。ボールのロスを減らしたいアマのゴルフファンにうけると考えた。念を入れてゴルフ商品店への販売も試みた。面白がって「くれ」という人はいたが、ついに「買う」という人は



ロダン21の社長、品川さん

いなかった。一個も売れなかった。

- ・それならばと、そのボール半分に切って、バンパーのショック吸収材やフォークリフト作業の衝撃吸収材として売り込んだが、それでも売れなかった。また、新製品を作るのに金型を作ったり機械を買ったため、少ない販売量で割り算すると、商品単価がとんでもない値段になるものもあった。
- ・ロダン21では、まずそうした売れ残り製品・商品の「くさし合い」をやることにした。それをやると一生懸命にやって売れなかった本人は青筋立てて怒気を発したが、マーケットを無視したもの、自己満足のものには売れないのだということが分かった。
- ・見逃せないのは各社ともいたってマジメに作ったことであった。確かに東大阪のものづくりの技術の高さは生かしたが、「ものが簡単に作れてしまう」ことが、かえってマーケットを意識しないことになり、失敗につながったようにも思われた。
- ・最初は「我々中小企業は、組織力が小さいから……」というのが原因と考えたが、みんなで検証した結果、「売れないものを作っていた」「自分の発想で作ったものはだめだ」「マーケットの発想でないだめだ」というのが共通理解になった。
- ・それから、やはり中小企業が1社だけでやると、色・デザイン・機能・コスト・ネーミング・パッケージまでのフォローは難しいということも分かった。

「ものづくり何でも引き受けます」「売れないものを売れる製品に」をキャッチコピーに

- ・最初にグループの企業訪問を繰り返したことでプラスになることも多かった。それぞれの企業の技術的特徴や製品づくりのプロセスをお互いにつつま隠さず報告し合ったことで、仲間の企業がどう工夫をして、どこに一番重要な技術力の力点を置いているのか、おぼろげに分かるようになったからだ。
- ・今でも何か製品の試作を行う際に時々失敗はあるものの、一つの製品を構成する個々の部品の重要性、反対に優秀な部品を集めてよい製品づくりを手がけていく、コーディネートの役割が重要だという意識はグループ企業で共有するようになった。
- ・こうした研究活動をもって、地域の企業の特性ををもって、ロダン21では「売れないものを売れる製品に」「ものづくり何でも引き受けます」をキャッチコピーにした。メディアがそれに注目し、宣伝してくれるようになった。
- ・その場合、「お客のニーズ呼び込み」と「コアコンピタンスの確立」（この技術だけはどこにも負けない）ということをしてPRするようにした。
- ・そのための組織づくりとして、そのため、異業種だけではなく、マーケットのリーダー役の企業も加えた15社が、それぞれ20万円出し合って300万円で協同組合を設立した。いろいろ検証した結果、ものづくりはするが、自分で製品を企画して製造ラインをもって作って売るのはやめて、全部注文をいただいて、製品づくりの企画や技術的なものづくりのお手伝いをしようという、ローリスク・ローリターンを事業をやっていくことを決めた。
- ・ローリスクとあってスタートしたが、実際には施主は見込み通りの完成品にしかお金を払わないため、コスト計算や施工法、全体の技術的な

コーディネートなどについての、施主に対する一言の技術的アドバイスでも、より責任の重いものになっている。

- ・東大阪商工会議所には、ものづくり推進室があって全国から年間400件のクライアントからの相談があるが、その約1割くらいは見積もりができる。いろんな相談に対して今まで、優秀で低コストな製品が完成しても、施主の都合で商品開発にまで至らないというような苦勞もある。
- ・グループの個々の企業の技術は優秀でも、組み立てると完全な物にならないということもあり、組立検証と設計・監理は最も重要である。
- ・施主の納得を得る完成品づくりにメンバー企業が関わっていく形態は、「企業の提携」（コラボレーション）というよりも、「企業の連合体」（アライアンス）として総合製造業を手がける新しい一つの会社という性格に近づいている。
- ・実際に始めてみて、一番重要なのはコアコンピタンスで「何を作れる」ということをはっきり言うということを感じた。「何か注文ないですか」ということではニーズとシーズが結びつかない。
- ・当初は若い人を社長にしていたが、事業を始めると、ロダン21として社会的責任の重いことも増えてきたため、株式会社へと組織変更し(18社で)、自らが代表取締役役に就任することになった。
- ・当初の1業種1社ではなく、1業種10数社によって、より競争力のある活動に高めようということで、中小企業のネットワークによるメンバークラスターをつくり始めた。
- ・そうしたクラスター企業とは、施主からの案件が特許申請をまだ出していない分野が多いことから、施主の権利の保護を徹底するために、必ず秘密保持契約を行う。メンバーの会期は月5

千円で半年間となっているが、4年間で100社にまで増えている。

- ・施主から案件が来た場合、相談窓口の方で分野によって関わりのありそうなクラスター企業に呼びかけて企画会議を行う。
- ・具体的には「こういう製品はできないか」という問い合わせに対して、企画会議で「この案件について参加したい人（会社）」と、この指とまれ方式で参加を集める。名乗りを挙げる会社は、設計や成型、部品、機械など、それぞれの分野で特徴を発揮するよう最大限努力していく。
- ・その集まりを土曜日の夕方5～9時に行っているが、ものづくりそのものの活動は日曜日と第1土曜日以外の日は毎日行っている。時間は定時以外に続けてやる情熱が大事である。
- ・最近では、「同じメンバーで製品を作っているが活性化しないから、一緒に考えて欲しい」というコンサルタントとしての依頼も増えてきた。このためロダン総合研究所を今年設立する予定である。

#### 我々の協同組合の活動にも刺激が

今回の講演では、品川さんは自らの失敗を交えながら、設立までの背景と現在の活動について丁寧にお話された。現在、東大阪市をはじめとする近畿圏だけでなく、全国の産業起こし活動や異業種交流活動で呼ばれておられるそうだが、そこでは成功のためには数多くの失敗を乗り越えないといけないと言うようにしているとのこと。

最近、近畿経済産業局では「失敗情報調査委員会」というのを発足し、品川さんもそこに招かれた。成功事例は本でたくさん紹介されているが、失敗事例の本はない。失敗事例は隠れてしまっ出てこない。失敗史を発掘し、関係者に話を聞き、失敗の背景や理由、再生のきっかけを分析して、失敗から成功へと展開させるプロセスについて報告書をまとめるのだという。

この日のセミナーでは、参加者は北部九州を中心に、実際にもものづくりをなさっている方もいて、質疑の時間には、同業種交流や異業種交流の活動面でそれぞれが抱えている問題について意見の交換があった。

我々の協同組合は月に1回のペースの定例会であるが、ロダン21の週1回の企画会議、ほぼ毎日のものづくりの活動など、知恵と技術を結集して取り組む様子には迫力を感じる。やはり何か事を構えるには、どれだけ真剣に取り組むかということが大事かもしれない。

講演会後の懇親会では、盛んにそうした意見が参加者から出されていたように思う。

最後に講演の締めくくりで品川さんがまとめられた失敗の教訓を紹介したい。

#### 【失敗の教訓】

製造業が考えても売れない。  
注文を呼び込むような体制をつくる  
自己満足の製品をつくってはいけない。  
「必ずヒット」すると思っても、お客がいるかどうかは分からない。  
完全にマーケットを無視している。  
マーケットは「こんなもの欲しい」というのは一つもない。  
デザインとカラーの無頓着  
データがない検証がない  
ネーミングとパッケージ  
カタログが意味不明  
リサーチ不足  
ものまね製品になっている  
世の中になくはないもの  
これは絶対に売れない  
市場価格を無視した商品  
原価積み上げしかやらない  
思う値段の1/4しか実際には評価されない  
メディアの利用  
人の宣伝をする。自分のことばかり押しつけない。  
仲良し倶楽部からの脱却