

平成16年度
調査研究事業報告書

中小企業の多角的連携組織の動向

平成16年9月

財団法人 商工総合研究所

目 次

はじめに	1
1．中小企業を取り巻く環境の変化と企業間連携の意義	
(1) 変化する産業構造	2
(2) 中小企業組織化政策の変化	2
2．中小企業の異業種交流活動	
(1) 異業種交流活動の現状	4
(2) 異業種交流活動の展望と課題	7
3．緩やかなネットワークの特質	
(1) 緩やかなネットワークによる企業革新	10
(2) ネットワーク組織のジレンマ	10
4．企業間連携の新たな可能性と課題	
(1) 連携組織の目的	12
(2) 連携組織のマネジメント	13
(3) 緩やかな連携と事業システム	15
5．ヒアリング事例	
事例1 H o P E	22
事例2 東京都異業種交流プラザ21	25
事例3 神奈川県異業種グループ連絡会議	27
事例4 (株)ロダン21	30
事例5 アドック神戸	33
事例6 ひょうご福祉新産業研究会	37
事例7 鹿沼ものづくり技術研究会	41
事例8 磨き屋シンジケート	43
事例9 21世紀金型会	47
事例10 京都試作ネット	49
事例11 城南ブレインズ	53
事例12 サイバーシルクロード八王子	56

事例6 ひょうご福祉新産業研究会

～地域の資源を活用して「売れる商品」を開発～

1. グループの概要

結 成	1997年2月	組織形態	任意団体
所在地	兵庫県三木市	世話人	稲葉 輝彦（工業技術センター主任研究員）
活動目的	新製品の共同開発		
事務局	兵庫県立工業技術センター機械金属工業技術支援センター内		
参加メンバー	26社、3法人（医療、社会福祉等）、1組合、4機関、2大学		
URL	http://www.tokokizai.co.jp/hyogo-fsk/		

2. グループ結成の経緯等

兵庫県三木市は古くから鋸、鉋、鑿などの大工道具を中心とする金物の産地として知られているが、近年は電動工具の普及に伴う需要の減少、中国等との国際競争の激化により、地域の出荷額、事業所数は大幅な減少傾向が続いている。こうした状況に危機感を抱いた地元金物メーカーと三木市にある兵庫県立工業技術センターの主任研究員が福祉機器、ユニバーサルデザイン（UD）製品の開発によって地場産業の生き残りを図ろうと1997年2月に研究会を結成。

3. 活動内容と成果

最初に取り組んだ松葉杖の開発では、様々な技術を盛り込んだ松葉杖を開発したものの販路を開拓することができず、作れば売れるというものではないということを思い知らされた。しかし、日本最大の消費生活協同組合である「コープこうべ」が当研究会に参加するようになり、消費者ニーズを反映した的確な売れ筋情報を得ることが可能となったことが新たな展開につながった。「コープこうべ」は福祉分野に力を入れており、プライベートブランドの福祉機器も販売しているが、PB福祉機器の開発は地域の企業と連携して行いたいという方針であった。「コープこうべ」からの情報に基づいて8ヵ月という短期間で開発したアルミ製の風呂用椅子は大ヒット商品となった。

この成功は研究会活動の活性化に結びつき、三木市に隣接する小野市の算盤メーカー等、研究会に参加する企業も増え、病院、特別養護老人ホーム、大学等とのネットワークも広がった。そこで、研究会では次のステップとして、メンバー各社がヒット商品を持つことを目標に掲げ、柄の角度が変えられる包丁、算盤玉を用いたリハビリ遊具、浴槽に取り付けられる手すり、座ったまま手元のレバーで向きを変えられるシャワー、回転する台で行うビリヤードの卓上版「神戸ミニヤード」等を次々に開発した。木工、手工具製造といった地域に蓄積されてきたものづくりの技術・ノウハウを活用し、消費者や介護現場のニ-

ズを反映したこれらの開発商品は日本リハビリテーション工学協会主催福祉機器コンテストで最優秀賞を受賞する等、各種コンテストでも高い評価を得ており、現在市販されている開発商品は 150 点にも上っている。

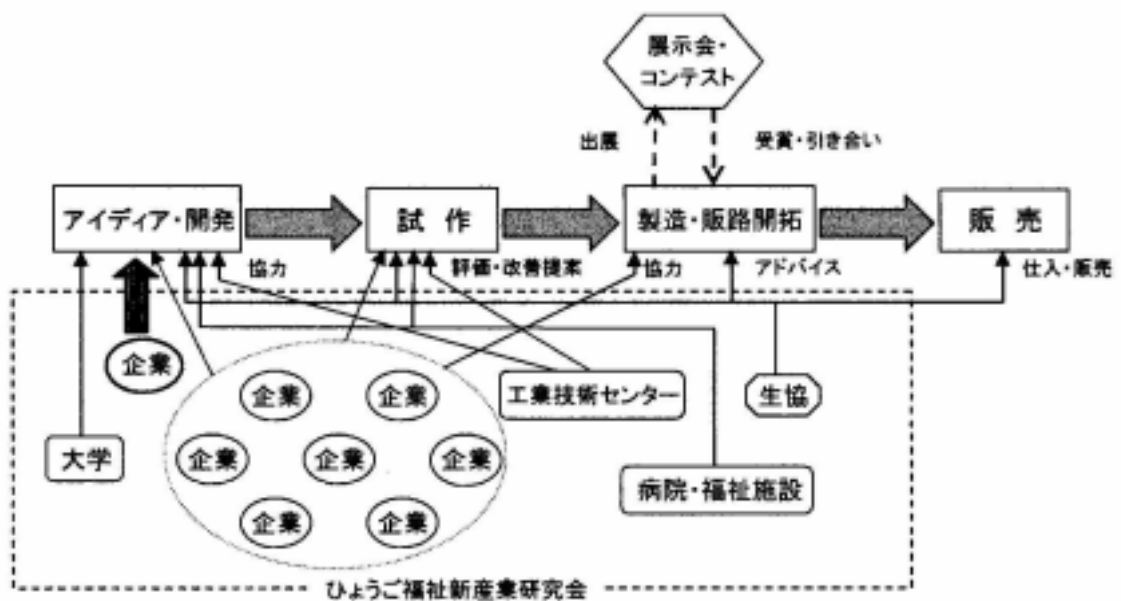
また、研究会に参加している企業の中にはこうした開発商品の売上げが全体の 30%にも達し、福祉用具、ユニバーサルデザイン分野でのニッチトップとなっている企業も現れている。

4 . 活動方針、運営状況等

当研究会には会則はなく、会長もいない。メンバー同士は対等な関係で、全員が代表であるという考えで運営されている緩やかな結びつきの組織である。入会の条件も「紳士・淑女で地域産業の活性化に積極的な人」ということだけである。月 1 回の例会への出席も自由であり、会員以外でも参加して活発に活動する人もいる。

当研究会では、例会の費用（お茶代等）として時折、例会に参加したメーカーから 1 社あたり 5,000 円を拠出してもらっているだけで、年会費は徴収していない。事務局はコーディネーターの稲葉氏（兵庫県立工業技術センター主任研究員）が工業技術センターの支援業務の一部として引き受けている。講演会、勉強会の講師はボランティアあるいは営業活動の一環として無料で引き受けてもらっている。会員間の連絡はインターネットの無料のメーリングリストを利用しており、展示会に関しては出展する企業が応分の負担をする形となっている。

図表 5 - 6 ひょうご福祉新産業研究会における製品開発の仕組み



製品開発においてはメーカー、技術者だけでなく、流通部門（生協）の専門家も加わることによって、売れる商品の開発が可能となる。販路の開拓、製品PRにおいても流通の専門家の適切なアドバイスを得ることができる。

製品開発は開発に取り組むことを申し出た企業1社が中心となってい、開発に関わるリスクも全面的に同社が負担する形をとる。他のメンバーはアイデア、技術・市場面からの評価・アドバイス、モニター、販売、PR等について、無償あるいは実費で全面的に応援、協力する。製品は開発の中心となった企業が製造、販売し、利益を得る。他のメンバーに成功報酬等が支払われることはない。

このような仕組みで製品開発に関わるリスク、責任とリターンのあり方を明確にするとともに、研究会のネットワーク全体で力を発揮することも重視している。例えば、製品を開発するために作られた金型、部品についてはメンバーの共有とし、転用を認めることで、他の製品を短期間で開発することが可能になる。また、開発製品の販売ルート開拓に際して、他のメンバーの開発商品も一緒にセールスすることで、共同で販路を拡大できるよう努力している。製品について照会・取材を受けた場合も、必ず、自社の製品だけでなく、他の研究会メンバーの開発製品についてもPRすることで相乗効果を発揮し、グループ全体としての宣伝効果が大きくなるよう心がけている。

このように、当研究会は緩やかな連携組織として、そのネットワークを広げ、多様な情報、経営資源を活用・補完することで着実に成果を上げている。しかし、緩やかで自由度の高い連携組織を維持していくためには、絶えず活動の活性化を図り、求心力を高めていくことが必要となる。こうした点では、比較的早い時期に風呂用椅子の大ヒットという具体的な成果に恵まれたことの意味は大きい。

また、コーディネーターとしてリーダーシップを発揮し、研究会の活動に方向性を与えてきた稲葉氏の貢献も大きい。当研究会では、遠大な目標ではなく、近くの具体的な目標に向かって努力することで、着実に一歩ずつ前進していく方法を採用してきた。例えば、毎月何らかの開発上の前進があるようにコーディネーターである稲葉氏がフォローし、進捗状況を確認、督促し、翌月の例会で成果を報告させ、皆で意見交換をし、次のステップに進めていく。あるいは、展示会への出展という目標を立てて、それまでになんとか商品化し、展示会でモニタリングによって改良していくというやり方である。展示会に出展することによりいろいろな意見が聞けるし、メンバーにとって良い刺激にもなる。マスコミ等に採り上げてもらえれば、新製品開発の意義を実感できるし、社会的な評価も高まるのである。

5. 今後の展望と課題

三木市に隣接する神戸市は「世界一ユニバーサルなまち」を目指して、全市でユニバーサルデザインへの取り組みが進んでおり、長田区ユニバーサルデザイン研究会内にはものづくりチームも結成されている。当研究会としても今後、神戸との連携を一層深めていくた

いと考えている。

商品開発のアイデアは豊富にあるが、開発の中心となるメーカーのメンバーが少ないので、研究会に参加するメーカーの数を増やしたいと考えており、地域内の企業ということにこだわらず、中心となって活動できる企業、意欲のある企業の参加を勧誘していきたい。しかし、事務局、コーディネーターの活動上の制約もあり、メンバーを大幅に増やすことは難しい。組織を大きくするより、多様な団体、組織とのネットワークを広げていく方が有効と考えている。また、現状の任意団体のままが一番活動しやすいと考えており、法人化等の予定はない。