

■事例③ (株)新興セルビック

アイデアを製品化に結びつける 専門技術者集団

東京・大田区の(株)新興金型製作所は、従業員十五人ほどの、ごくありふれた町工場である。

竹内宏社長の父親である先代が長野県から上京して一九七四年(昭和四十九年)に創業した。

年少の頃からモノ作りに強い関心を持ち、工業高校を出たという竹内さんは、この金型会社での経験をもとに、現場の職人が知恵を出し合って技術や製品を作り出す仕組みを実現した。それが「アイデア工房」。稀代のアイデアマンである竹内さんを中心とした、五十人あまりの専門技術者の集団である。

アイデア商品第一号

「ユニット金型」

きっかけは、中小企業には珍

しくない事業の行き詰まりだった。一九八七年頃、プラザ合意後の円高不況のあおりで、新興金型製作所への注文がパッタリと途絶えてしまった。このとき、竹内さんが、「なんとか仕事を回してもらいたい」と苦しまぎれに考え出したのが「ユニット金型」である。

大きな金型の一部を取り外し可能にし、これを交換することで複数のデザインに対応する。これなら金型代金も安くすむし、金型の交換も簡単になる。金型業者である竹内さんからすれば、「一つの型を納めれば、その後、長期間にわたってユニット部分の金型の注文がもらえる」という計算もあった。まさ

に現場の職人の知恵が生んだ技術である。事実、このユニット金型は取引先に歓迎され、新興金型製作所は危機を脱した。それほどでなく、仲間から「技術そのものが売れるんじゃないか」とアドバイスされた竹内さんは、この技術をエンドユーザーである大手企業に売り込むことにも成功した。

ほかの金型業者と違い、大手メーカーから直接、注文をとれるようになったのである。八七年当時に、竹内さんがユニット金型の売り込みのために、金型事業とは別に設立したのが(株)新興セルビックである。社名には「大きく(ビッグ)売る(セル)」という願いを込めた。こ

れが後年のアイデア工房の中核となる。竹内さんは、ユニット金型以降も、新しい技術と製品の開発に没頭した。

「中小の町工場というのはね、当時はそんな言葉はなかったけれど、いわゆる「3K」職場です。だけど職人は「うまくいったね」「いやあ、いいものを作ってくれた」という仲間や顧客のひと言で救われる。ユニット金型は、みんなに喜ばれた。それがうれしくてね、もつと喜ばれたくて、次々と開発に取り組んだ」と竹内さんは当時を述懐する。

開発のタネはいくらでもあった。現場の職人でもある竹内さんには、現場の悩み、困ってい



竹内 宏 社長



材料を供給しながら加工するPプロセスの樹脂用押出ユニットを手にする竹内社長

ることがよくわかった。本人が「それほど腕の良い金型屋じゃない」というだけあって、悩みも多かったのである。その解決策を考えるたびに、取引先である大手メーカーなどに持ち込んで、実際の試験をしてもらう。そうすることで技術の足りない部分を補い、完成度を高めていった。

アイデア商品の第二弾は、金型の一部を回転式にして、ここで射出される材料をカットする「回転切断」技術。のちに同様な目的の「スライド切断」技術も実用化した。そのほか微細ス

ブルー技術や糸引き問題の解決など、金型にかかわる細かな問題を次々と開発していった。

新興セルビックが八七年の設立から九八年五月までに実用化した技術と製品は、四十一件にも達している。

また竹内さんは、専門雑誌にこうした開発の経緯や結果を記事として積極的に発表した。広告としての効果もあり、「金型業界に竹内というアイデアマンがいる」ということが次第に知れ渡るようになっていった。

人の集まりを ネットワークに

そうなると、雑誌を読んだ人からの問い合わせなどから、竹内さんの周りにさまざまな能力を持つ仲間が集まりだした。製品開発のためのアイデアを持つ人。各種の技術の熟練工。さらには特許申請や機械設計の専門家。

竹内さん自身、金型のことからわかるけれども、ほかはわからないことだらけ。それを相談できるプロフェッショナルな集団が自然発生したのである。

「それなら、もっと皆の力を発揮できるしっかりした組織にしよう」。竹内さんがそう呼びかけて一九九一年に発足したのが、任意団体の「アイデア工房」だ。

アイデア工房のメンバーは五十人余り。全員が、なんらかの技術・技能のスペシャリストばかりで、「モノ作りに関する要素技術はすべて網羅している」という。また弁理士や設計士も名をつらねている。

一般的な異業種交流組織などと一線を画しているのは、仲間を増やそうとしないことだ。「本当に力のある人以外は、メンバーにしても無駄だ」と竹内さんはいう。互いに力量を認め合ったプロフェッショナルな集団なのである。

アイデア工房はその後、九五一年に融合化組合として法人化し、いまは事業協同組合に移行している。ただ組合員になっているのは中核メンバーの四人のみで、あとのメンバーはすべて賛助会員という構成だ。組合として融合化補助金をもらった経験もあるが、それは試験的に一度だけ。

アイデアを検討するには、メンバーの全員参加ではなく、必要な技術の専門家だけが話し合い、議論を深める。一種のプロジェクト制を前提とした、人と人との有機的なネットワークを目指しているといえるだろう。

アイデア工房の基本的な仕組みは簡単だ。メンバーの誰かがアイデアを出す。皆で集まって、その実用化を検討する。

実際に商品として完成し、売れた場合に、その売上の七%をアイデア工房に納める。うち三%が発案者に渡される。残りの四%がアイデア工房の運営費となる。

アイデアを出した人が、必ずしも製品化まで手がけるとは限らない。たとえばAさんが原案を出し、これをBさんが技術的に修正して実用化を可能にし、Cさんが商品として売り出したとする。

この場合は、Cさんの売上から、AさんとBさんへの報酬（アイデア料）と工房の運営費が支払われる。仲間うちの専門知識のやりとりを、きちんと金銭という成果に反映させるわけ

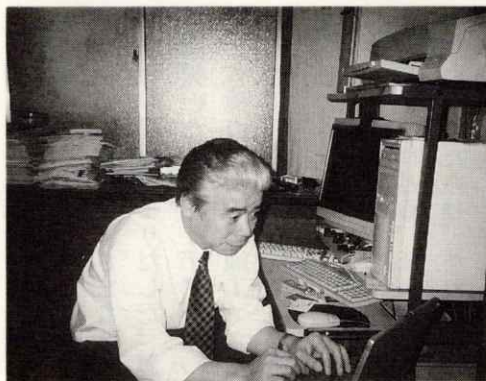
である。

この方法は、アイデアをたくさん出した人が得をするように見られがちだ。しかし竹内さんは、「アイデアは、あくまで具体的な内容を伴うものに限る」と厳しい姿勢で臨む。「こんな商品があればなあ」などという思いつきは、検討の対象にならない。皆で開発の努力をしても、売る人がいるかどうかからないからだ。

逆に市場性の見込める優れたアイデアは、積極的にメンバー以外からも提案を求め、討議も熱心だ。ある技術開発をめぐって、メンバーにそれぞれ解決の原案を提出してもらい、コンペティション方式で開発方針を決めることもあるという。実際にアイデア工房で議論されるのは、誰かが製品化を計画する途中で、他の専門知識を持つメンバーに助言を求めようという形が多いという。

ただ、アイデア工房で議論することは、将来、製品化できるときに七%を支払う義務が生まれることを意味する。利益ではなく、売上の七%という比率

アイデア工房のメンバーにメールを送る



は、ロイヤリティーとしては決して少額ではない。

中小企業の経営者が多いアイデア工房のメンバーにとっても、それなりの決断が必要となる。逆にいえば、アイデア工房は気楽な技術情報交流の場ではなく、真剣な製品開発を目指した仕組みなのだといえるだろう。

目的は金銭ではない

新興セルビックの過去四十一件の開発成果のうち、十二件がアイデア工房の提案にもとづくものである。他のメンバー企業で製品化されたアイデアもある。

しかし、メンバーに支払われるアイデア料は少額で、もちろん本業をしのぐような金額にはならない。

「メンバーの目的は、必ずしも金銭だけではない」と竹内さんは強調する。その背景には、「緊張感のある議論の場というのは、プロの技術者にとってかけがえないものであり、皆が大事にしたいと思っている」という実感がある。

メンバーを緊張させるようなレベルの高い開発テーマを追求することで、アイデア工房の活動は長持ちしているということもできるだろう。

実は竹内さんは、従来のアイデア工房とは別の仕組みで新しい事業活動を立ち上げている。一九九六年に新興セルビック内に設立した「バーチャル事業部」がそれだ。

インターネットを通じて技術に詳しい人を募集し、他社のホームページ作成を請け負う。実際に作成した人には受注金額の七〇%を支払う仕組みだ。「商売としては長続きしないけれど、すでに十数件は受注した」と笑

う。これもネットワークを利用した、新しい企業運営の形態ということができるだろう。

「職人、つまり特定分野の技術を持った人は、自分に製品や技術の開発能力があることに自分で気づいていない」と竹内さんはいう。

アイデア工房というのは、これを触発するための一つの方法といえる。職人が自分の能力に気づいたときには、次々と開発のアイデアが出てくるのだという。

「変革の時代には、特許は企業を守ってくれない。開発を続けることこそ、企業継続の原点だ」という竹内さんは、今後もアイデア工房を活用して、モノ作りの世界で舵取りをしていく考えだ。

(ジャーナリスト・加藤正史)

●会社概要

新興グループ(本社)東京都品川区旗の台三―一四―五、業種金型等製作、資本金株新興セルビック・株新興金型製作所各一千万円、従業員数二十五名、年商二億五千万円)