



このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年7月2日号 no.1648
『冷凍の巨人、無競争に生きる～世界一を作る前川製作所の研究』より

【経営はアートだ】

「経営はアートだ」と言われます。

事業は、非論理的な感覚や直感によって成功することが多々あり、どうして成功したのかという理由を言葉に表すことが難しいからです。

私たち経営コンサルタントは、その経営を論理的な枠組みに当てはめようとしがちです。属人的な感覚による成功を、何とかして定型化し、普遍的なモデルとして、その他の経営者や企業が真似できるようにしようと試みるからです。

芸術がそうであるように、ある企業の成功事例をそっくりそのまま真似ることはできません。真似をしても、辿る道筋と辿りついた結果は、真似をした企業とは異なるものとなります。

アートが怖いのは、そのアウトプットが即時的であったり、才能が失われてしまった時に再現性が無かったりと、継続性の保証がないことです。だから、企業の存続を長い目でみようとすると、どうしても論理的な手法に落とし込まざるを得ないのです。一方で、そんな欧米流の論理的経営に真っ向から対抗する非論理的な経営手法で成功している企業があります。

今週は、その本質をひも解いていきます。

「前川製作所」は、冷凍機や圧縮機、食肉加工ロボットの製造に加えて、設計、施工、メンテナンスなどを一貫して手掛けるメーカー兼エンジニアリング企業です。

売上高は1000億円、経常利益率は3～4%、従業員数は2200人、海外売上高比率は約40%の企業です。

バナナ運搬船やマグロ漁船、漁港に隣接した冷蔵倉庫設備などで高い競争力を誇り、鶏もも肉の脱骨ロボットではシェア100%の無競争状態にあります。

これらの製品が生み出された背景には、必ず「すりあわせ」というプロセスが存在します。この「すりあわせ」こそ、前川製作所が持つ最大の強みであり、非論理的な経営手法の本質となります。

その「すりあわせ」とはどのようなものなのでしょう。

「専門性を持つ同僚同士が製品や市場に関して感じたことを共有し、より高い次元で対立や矛盾を融合していく。ディベートのように白黒ははっきりさせるのではなく、異なる主張を合成し、新しい答えを導く。

ただ、感じたことを言葉で伝えようとすればするほど、感じたことは色あせる。ある共同体が止揚(古いも

のが否定されて新しいものが現れる際、古いものが全面的に捨て去られるのではなく、古いものが持っている内容のうち積極的な要素が新しく高い段階として保持されること)するには論理的でなく意識以前の感覚を共同体という場で共有する必要がある」

これが、本文に記載されている「すりあわせ」の説明です。

スポーツや音楽ならともかく、ビジネスにおいてそんなこと出来るわけがないと思うのが率直な感想です。

しかし驚くべきことに、前川製作所では、このすりあわせを実践してきたのです。

前川製作所を支える製品のひとつに、ノンフロンで高効率を実現した冷凍機があります。自然界に存在するアンモニアを冷媒として採用していながら、フロンや代替フロンを上回る省エネ性能をもつ機械です。

元来、冷凍機の冷媒はアンモニアが主流でしたが、コスト競争力に勝るフロンの登場で、国内ではフロン冷媒が圧倒的な地位を占めていました。その後、地球温暖化の問題で、先進国では2020年までの全廃が求められるようになりました。将来的には、自然冷媒、それもアンモニアに回帰する以外にないものの、当時はフロンを上回るような自然冷媒の冷凍機は存在しませんでした。

そんな状況の中で、ある技術者による声かけにより、ひとつのプロジェクトが立ち上がりました。

「アンモニアで高性能な冷凍機を作ろうと思うんだけどどうかな」

声をかけたのは、50代の技術者たちであり、圧縮機やプラント設計、モーターなどに精通したスペシャリストです。

最初に行ったのは、技術の棚卸でした。理想の冷凍機を作るには、これまでにない技術が必要です。現状の技術力がどの程度なのかを把握しなければ、開発の速度と方向性を定められません。

それがいざふたを開けてみると、必要と思われる技術はある程度メドがたっていました。それぞれのスペシャリストが、アンモニアで行くなら何が必要かを常に意識しながら密かに研究を進めていたのです。

ある技術者の声かけが呼び水になったのですが、誰が言うまでもなく意識は共有されていたのです。

集まったメンバーの一人はこう言います。

「一緒に修羅場をくぐり抜けているから、お互いのことはよく分かっている」

同じ釜の飯を食べた30年来の戦友同士であれば、各々の心のうちや冷凍機市場の現状を知り尽くしています。だからこそ、以心伝心で研究開発を進めることができ、その後圧倒的な市場シェアを確保する製品を生み出すことができたのです。

事業の継続を考える際に、これまでの成功体験や創業者のノウハウを継承することで次につなげようと考えがちです。しかし、それがうまくいくことは、そう多くありません。そもそも、アートに近い感覚を継承しようと思うこと自体が間違っているのかもしれない。

本当に必要なのは、革新を生み出せる環境なのではないでしょうか。

前川製作所が躍進したきっかけの一つに、顧客・製品別に小集団内で対応していたことが挙げられます。

社員が顧客と対話を繰り返し、新規案件が飛び込めば、技術者を集めて小集団を作ります。開発した装置は自身の責任で顧客に納め、不具合があれば、自らがメンテナンスに駆けつけます。その繰り返しによって、製造、販売、技術、サービスに精通した自立的な人材が続々と誕生したのです。

これは、よくよく考えてみると、私たち中小・小規模企業のやり方ではないでしょうか。経営リソースの乏しい私たちは、新しい事業のネタがあがった時、こうした小集団を形成して取り組むほか方法がありません。

実は、私たち中小・小規模企業の経営こそ、アートなのかもしれません。