

## 競争社会を勝ち抜く 無競争という発想

調査研究部 湊 一郎

近年、企業間の競争はますます熾烈となっ  
てきている。液晶パネルのように、際限のな  
い価格競争から、世界中に勝者が誰もいない  
状況まで現れている。ライバルを凌駕するこ  
とが目標とはならない時代が来ているのだ。

一方、競争社会を異なる発想で勝ち抜いて  
いる企業も存在する。北海道のJAびばい(美  
唄市)では、2005年からエンドファイトを使  
用した稲の栽培実験が行われている。エンド  
ファイトとは、植物体内に共生する真菌・細  
菌のことで、endo (within) とphyte (plant)  
からの造語である。稲にある種のエンドファ  
イトが共生すると、病害虫に対する抵抗力が  
増すと同時に、肥料を減らしても収量が増え  
る効果が確認されている。2008年には、単位  
当たり収量が平均で7%増加するという結果  
も得られた。この実験で中心的な役割を果た  
しているのは、食品関連会社でもバイオベン  
チャーでもない。前川製作所という産業用冷  
蔵・冷凍装置のメーカーなのである。

前川製作所は、1924年に東京・深川で創業

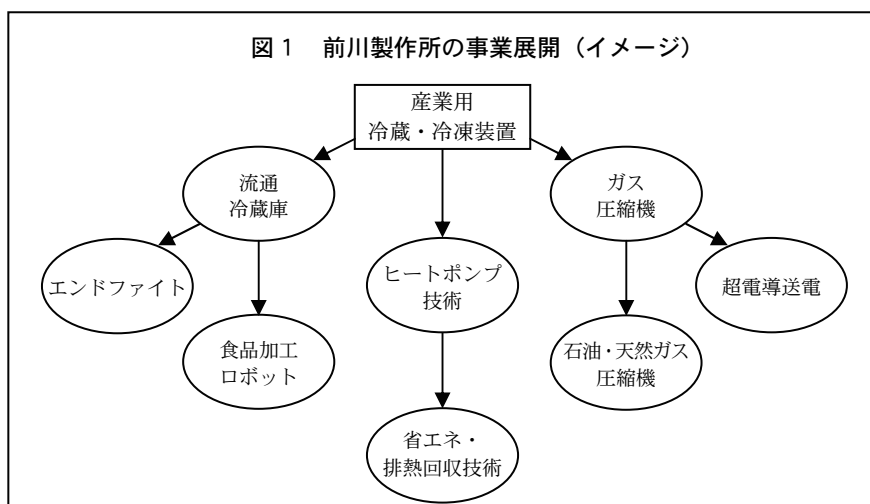
した中堅企業（非上場）である。約3,400人の  
グループ従業員が、世界20カ国で多様な事業  
を展開するグローバル企業という性格も併せ  
持つ。同社の事業は、「物を冷やす」技術を起  
点に、ヒートポンプ、化学、食品、ロボット、  
省エネ、超伝導など多方面に拡大している(図  
1)。この広がりには、規模の小さな企業が競争  
社会を生き抜くため、大企業との棲み分けを  
意識してきた結果なのだという。

### 機能横断的チームで変化を見逃さない

前川製作所の歴史を振り返ってみると(図  
1)、自社が得意とする技術や領域を中心に、  
持ち味が出せる事業に進出してきたことが分  
かる。あるときは、顧客から得た情報をもと  
に、誰も成功したことがない食品加工ロボッ  
トの製作にも挑戦した。市場やニーズの変化  
に対して、いち早く対応してきたのである。  
では、なぜ同社は新たな市場やニーズの変化  
に気づくことができたのか。

それは、同社がまだ町工場であったころか  
ら、あえて分業しない態勢を採っ  
てきたことと関係している。多くの  
会社では、製造、開発、営業は  
それぞれが独立した部署となっ  
ている。だが、同社では、製造、販  
売、技術、サービスなどが一体と  
なって、個々のユーザーに対して  
営業を行っている。顧客からの些  
細な情報も見落とさないよう、意  
図して、製造、販売、技術、サー  
ビスの諸機能を横につなげている  
のだ。例えば、同じようなトラブ

図1 前川製作所の事業展開 (イメージ)



出所) 前川正雄 (2009) 『世界を変える「場所的経営」』 p.35をもとに筆者作成

ルが何回も起きると、製造、サービス、技術、販売が揃って動き、原因を追求するという。いずれかの部署が単独で対応すると、局所的な解決策で満足してしまうことが多いからだ。そのトラブルが、機械の使い方が変わったことで生じたのだとしたら、新しいエンジニアリング材料の開発、製品パッケージの設計変更、新製品開発のシーズになるかもしれない。機能横断的チームで対処することで、「わずかな変化も見逃さない態勢」が維持されている。

そもそも機能別組織には弊害が多いと、同社では考えている。そのなかで育つと、自分がいる場所からしか世界を見ることができなくなる。業務の範囲が狭いため、ルーチンをこなすだけで、新しいものを生み出すこともできない。また、営業と製造、製造と開発の間でたびたび対立が生じ、社内に敵対関係を作ってしまう。同社の表現を借りれば、「ニーズの変化を示唆する情報は、つねに組織の間から聞こえてくる」。ゆえに、製造、販売、技術、サービスといったメンバーと一緒に問題解決にあたるのが不可欠となる。そして、より重要なのは、「メンバーがそれぞれの専門知識に裏打ちされた意見を交換する場」がつねに用意されていることである。この場での議論によって、真のニーズを理解し、他社には真似のできない製品を開発することが可能となっているのだ。

### 現場の凝視から暗黙知を把握する

前川製作所の強みは、徹底してユーザーの現場に入り込み、ユーザー自身も気づいていないニーズを掘り当ててきたことにもある。同社のエンジニアは、まずユーザーの生産ラインに立つことが求められる。顧客の立場で、現場を凝視することがニーズ把握の第一歩であり、顧客の悩み、不安、願望のなかにこそ、大事な情報が隠されていることを経験的に知

っているからである。多くの場合、ニーズや課題といったものは暗黙的には理解されていても、それが言語化されていることは稀である。それを探し当てるためには、現場・現物・現実から目をそらさず、「言語化されていない暗黙知を感覚的に捉える」ことが必要だという。現場から溢れ出る重要な情報を感じ取れるレベルに達して、はじめて顧客が抱える課題や、製品開発の目標が見えてくる。このようにして、顧客ですら気づかないシーズやニーズを見つけ出し、その意味を読み取り、技術とすり合わせて製品を開発してきたことが、競争力の源泉となっている。

### 目指すは無競争の実現

いまや企業間の競争は地球規模で展開され、ユーザーは絶えず新しい価値を求めている。多くの企業は競争相手の動向を分析することに労力を費やしているが、他社の真似をしてつくられた製品では、満足な評価は得られない。社内・社外の知恵を集め、その企業らしいイノベーションを実現しなければ、価格競争に巻き込まれ、疲弊するだけである。

前川製作所は、市場の変化に対応し、ユーザーの課題と自社の技術を結合させることで競争社会を勝ち抜いてきた。だが、同社が目標としてきたのはライバルに勝つことではなかった。彼らが志向してきたのは、競争から自由になることであった。具体的には、単に製品を販売するのではなく、自らを変えながら顧客と一体化して新しい市場を創り出すこと目指したのだ。顧客のニーズに耳を傾け、自社の技術とすり合わせた製品は、顧客から見れば、唯一無二のものである。この市場には、もはや競合他社が入り込む余地など存在しないのだ。同社の事例は、無競争を実現すること（競争から脱け出すこと）が、結果として、競争社会を勝ち抜く有力な戦略となることを示している。