

「時代を生き延びるための差別化 戦略と経営の極意」

福永雅文氏

戦国マーケティング(株)代表取締役

&

鈴木俊介

経営技法(株) 代表取締役社長 ユニークブレインラボ®開発者

対談

1



U
I I I I I
Y
A
C

MC 長らくお待たせいたしました。ユニークブレインラボ10周年記念企画「創造的な未来をつくる、ビジネス、教育、生き方 ひとりひとりがユニークである先にあるものは？」。株式会社経営技法 代表取締役 鈴木俊介がユニークブレインラボを立ち上げて10年が経過しました。そのお礼といたしまして3日間の公開イベントを開催いたします。本日(2021年4月28日)は「差別化経営と独創性」と題し、ユニークで突き抜けた製品、ビジネスモデル、経営のために必要なこと」について3組の対談をお伝えします。

まず、「時代を生き延びるための差別化戦略と経営の極意」と題して、戦国マーケティング株式会社代表取締役社長、ランチェスター協会常務理事 福永雅文氏とユニークブレインラボ開発者でランチェスター協会理事の鈴木俊介との対談です。福永氏はランチェスター戦略のトップコンサルタントとして日本中の企業に業界・規模を超え「弱者の差別化戦略」を指導し、成功に導き、多くの門下生を育ててまいりました。それではよろしくお願いします。

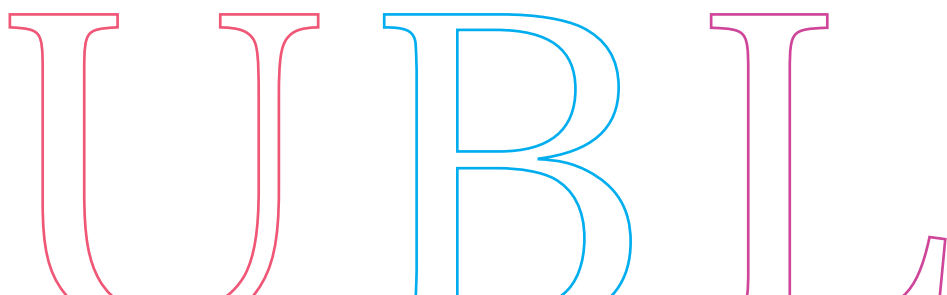
時代とともにニーズは変わる 企業は「総点検」を

福永 まず鈴木さん、このたびはユニークブレインラボ10周年おめでとうございます。また、その記念イベントに呼んでいただき光栄に思います。

鈴木 ありがとうございます。トップパッターとして福永さんに登壇いただきました。12年前独立し、真っ先に福永さんのところでランチェスター戦略の免許を取りました。それから「差別化」ということをもっと徹底してやろうということで。もともと「創造理論」に興味があり、行き着いたのがこのユニークブレインラボです。それで10年間走り続けてこれました。

ところで福永さん、この5年3年(ビジネスシーンが)少し変わってきていませんか？ とくにコロナの前と後何か動きとは感じられますか？

福永 それはもちろん感じられます。変わりますよね。その話からしましょうか？
まずはコロナを一過性の出来事とみるか、社会の構造そのものを変えていくような大きな変革と見るのかという考えがありますけど、「ビジネスにおいて大きな変革期」という風に捉えたほうがよろしいんじゃないですか。大きな変化時に企業はどう対応するのか？ その変化に対応できない企業は淘汰される大きな変革期と思っています。ひとつ例を出してよろしいですか？



これ(名刺入れを出して)、私の名刺入れなんですけど「甲州印伝」という伝統工芸品で、「印伝屋」という会社が作っています。「甲州印伝」というのは日本国が認定している山梨県の伝統工芸品なのです。十数年前、縁があってこの社長と知り合ったんですけど、すっかり気に入って財布とか小物入れを使っているのですね。なんでこんなに好きになったのか？ もちろん鹿皮で手触りも良く、デザインも好きなんですけど、この会社が創業した年が天正10年（1582年）なんです。本能寺の変が起きた年ですね。その3ヶ月前には武田家が滅亡するんです。その年に山梨(甲州)で創業したことに、歴史ファンとしてはロマンを感じるのです。この会社は戦国時代ですから最初甲冑を作っていたわけです。



そして戦国時代は終わり、江戸時代、戦のない時代が来た。武具甲冑というものの需要は下がっていく。これでは生きていけないので、今度は町人向け、庶民向けの、現代でいう和装小物を作り始めるわけです。そういうものを作る会社が変わっていくわけです。江戸時代ですから行商が中心になりますね。甲州商人という言葉聞いたことがあるでしょうか。行商をしてそういったものを売り歩いたわけです。

ところが、明治になって(人々の)服装は和装から洋装に変わります。和装小物の需要は少なくなりました。そこでこの会社はお土産用の小物に業界を変えていくんです。観光地、例えば石和温泉とかに来たお客さんは甲州名物の水晶とか印鑑を買って帰る。その入れ物を作って販売するようになります。

しかし、戦後になってそれもまたパツとしなくなってくる。そこで先代の時、1980年代にはファッション雑貨としてのブランド化を果たすのです。東京の青山、大阪の心斎橋に直営ブティックを作り、(事業主体を)ファッション雑貨にチェンジした。メインは婦人のハンドバッグですが、後には紳士物にも手を広げた。今日では、日本オリジナルの伝統的かつモダンなファッションブランドとしての地位を確立しました。こういうことなんです

つまり、時代とともにニーズは変わってくるわけです。時代に合わせて売り物を変え、売り先、売値、売り方そして会社のあり方までを変えていく。それは企業が永続的に繁栄するために必要なことだと思うんですよ。

コロナというのはひとつの戦(いくさ)が終わった時、例えば行商の時代が終わったことに匹敵するような社会変革だと捉えらるれば、今、多くの企業は、売り物、売り先、売値、売り方そして企業のあり方を総点検しなければいけない時期だと思うんです。そんなことをコンサルタントとしてお手伝いをしている状況ですね。

UBI

頭ではわかっていても現実の制約が大きい



鈴木 2018年頃ですけど、研修コンテンツで「未来予測の思考法」というのを出しまして、おかげさまでけっこう引き合いが多いんです。さすがにこのご時世、自分たちがいかにして時代に合わせて変わっていくか、またはお上(かみ)頼りじゃなくって、自分たちが主体的に動いて変わっていなければならない。この3年ぐらいそうだなと。

ただ、どうですかね？ 温度差っていうか、人によってさまざまあると思うんです。福永さんがご覧になって、経営者や経営幹部のみなさんの違い、例えば前向きに対応するところとそうでないところの違いは何かありますか？

福永 コロナ以前から、変えていかなくちやいけないってことを気づいていた人は気づいていたはずですよ。でもまだいいかな、まだ変えなくてもいいのかなと思ってた人も、コロナ禍で“待ったなし”になってしまった。そういうケースは多々ありますね。営業のやり方なんかもそうです。私もどちらかという販売戦略や営業戦略が中心なんですけど、先ほど話した5つの総点検の中で、“売り方”が中心になるんです。コロナ以前からBtoBの世界では「もう営業マンはいらない」という考えがあったり、顧客においては営業から買う前に購買セクションがもうその割合を決めちゃってるなんてレポートが出てきたりして、営業マン不要論みたいものがあったんです。コロナで対面の商談がむずかしくなって、「一切対面ではできない」という会社も増えてきています。

今までのやり方ではやっていけないので変えざるを得ない。ただし、そこには温度差はありますよね。お客が会えないと言うなら、会わないでいい方法を考えざるを得ない。これはもう時間の問題でそういう風になっていくことは間違いない。力のある会社から、変える方向にトライアルを始めてるという状況ですかね。

鈴木 「もう“弱者の戦略”をとらなくてはいけない」という認識については、(企業が)福永さんのところに駆け込む時点では、みなさんもうできている感じですか？ それとも頭ではわかっているけど、なかなか動けないんだというような、メンタルの制約とか認識のギャップだとかの壁ってあるんですかね？



福永 頭ではわかっているけど実際の企業活動ではなかなかできない。やりたくてもうまくできないということはあります、ランチェスター戦略って、特定の分野でシェアを上げましょう、そしてその特定の分野でナンバーワンになりましょうっていう考えなんですけど、シェアを上げる時にどうしても価格競争に巻き込まれてしまう。従って非価格競争でやっていく。それでシェアを上げていく。でも、差別化だけを追求すると顧客の支持さえ得られないようなアイデア倒れのものになりがちです。この両極をあわせ持つことが大切。しかしそんなに簡単なことではない。そこにプロのコンサルタントがお手伝いできる余地があるのかな。

UBI

自らが新たな市場のセグメンテーションを作ること

鈴木 私がユニークブレインラボをやらなきゃと思ったのはそのあたりです。「頭ではわかるんだけど現実の制約は大きい」、それを乗り越えるだけのアイデアの数をどれだけ出せるか。私は新規事業が伸びるまでご支援・ご指導をしますが、いまある市場で、同じセグメントの、しかも同じ競合相手との差別化ということを飛び越えて、自らが新たな市場のセグメンテーションを作ること。「セグメンテーションこそ差別化」と言う言葉がランチェスター戦略にありますけど、ビジネスモデルと大層な言葉になりますけど、みなさんが目にできる範囲でいかに人と違う切り口をあきらめずに追求するか。それからもうひとつは辛抱強く市場を作っていき、事業のポートフォリオを少しずつシフトさせていくような辛抱強さとか希望ですか。人よりたくさん変わったことを考えたほうがいいですし。

福永 その「市場をどうくるか」というところはすごく重要ですよ。大きな市場で大きなシェアを取るのは大きな会社、あるいはすでに1位になっている強者。1位じゃない会社は大きな市場で勝つのはむずかしいので小さな市場で勝っていく。あるいは市場を独自の切り口でくり直して特定の市場にしていまい、そこで勝って行くとか。今ご指摘があったように市場そのものを創造して、そこで先発して市場を作ることによって特定分野で勝って行く。そこにはかなりアイデアと言うか思考創造というものが必要になるんですよ。その辺を(鈴木さんは)長いことを研究されて独自の思考法や市場のくり方などを企業に提供されている。例えばどういう“くり方”がありますか？

鈴木 「手持ちの技術から入っていく」という場合と、「今の市場顧客の中で違ったものを割り振っていく」場合とがあります。私の場合は製造業が多いので、新技術そのものを他に転用できるかどうか。違う市場のこと、違う業界のことってよく分からないですよ。業界を飛び越えてというのはたいへんなことなので、同じ業界の同じ商流の届く範囲で、「何か技術のポイントがないかな」と。あと、サプライチェーンの上流の方へ行くと行けばいくほど業界の縛りからは技術的にはのがれられる可能性がある。一方で、素材産業が食品の流通や自動車の商流に行くと商習慣も違い、勝手もわからないし相手にもされないですね。



今考えてるのは、「1/6クラブ」みたいなものを作ろうかなということです。イノベーター理論でいうと、イノベータータイプとオピニオンリーダータイプの人たちは、比較的前例のない中で前向きに検討してみようという気運がある人たち。この層を、業界を飛び越えて連帯させたいんです。

福永 1/6というのは15～16%ということですね。

鈴木 近ごろ大企業同士のコラボレーションとか、はやっていますよね。そういうこともやりやすくなっていくのではないかと、そういうところから突破口を作っていこうかなと。

福永 なるほど。それは面白いですね。私は販売戦略を中心にやっているんですけど、販売戦略のときに、どういう風に企業を攻略していくか。一般的に顧客が大規模になると、「買うのは購買部門だから」と購買部門にアプローチをかけようとする会社が多いのです。でも購買部門は「買うモノが決まった後それをどういい条件で買うのか」ということを主なミッションにしています。そのモノじたいの価値を判断する機能が十分でない。そこに対して新しい売り物を持っていったとしても、「高いの？安いの？納期は？」という話が中心になってしまい、そのモノがその企業の技術開発に結びつき、新しいものが生み出すことにはなりにくい。

なので、直接技術開発部門、試作するところとか、あるいは内部で生産性を上げるために取り組んでいるとか。そういったイノベティブなことに取り組んでいる部門に持っていかないと、高い安いが中心になってしまう。購買部が、“門番”みたいに構えている(笑)。なかなかアプローチしづらいという現実もある。そこで、あの手この手を考えて、鈴木さんがおっしゃる1/6の層にいかにより近づいていくか。

鈴木 BtoBマーケティングという言葉で11年前にセミナーを作ったんです。そしたら急にその言葉がはやりまして、1年ぐらいしたらみなさん使いだした(笑)。ひとつの企業の中のひとつの商流。技術開発の方にアプローチして、社内をくどいてもらう。それも「営業と同じだ」と頭を書き換えていただくように。そうなる中で、技術開発部門の中にもそれぞれ1/6のくすぶっている方がいます。当然上司の方にもいて1/6×1/6で1/36となる。そうなる、話のわかる良質な人脈というかマインドセットを持った方が必要なのかなと。

UBIL

ユニークブレインラボを企業に活用していただきたいのは、実はそのあたりがポイントです。受けていただいた方であれば、お互い(“何を言っているか”やユニークなアプローチが)わかるようになるわけです。前例がないことを考えるというのは果たしてどういうことなのか？

どのようにしてできるのか？ 私の所に来てくださる方も、あるいは福永さんのところにいらっしゃる方も勉強熱心な方が多いわけです。今さらイノベーター理論を初めて聞きました、なんていう方はそうはいないはず。差別化あるいはブルーオーシャンであるとか、絞り込みが必要だとか、ランチェスター戦略的には一点集中だとか、みなさん概念ではわかっていらっしゃる。それがほんとにどういうことなのかということをしつかり体験していただく。そしてユニークブレインラボのエクササイズを経験、そこで私が補足する戦略やマーケティングの視点、それらに共感して下さった方がだんだんと集まってやっていくというような。

ユニークブレインラボの 思考法、発想法を 取り入れる層とその意義

福永 これまで4000名の方がユニークブレインラボで学んでらっしゃる。たいへんな数だと思うのですが、その方たちは自分の意思であるいは会社と言われて来る人と、その割合はどんなものなんですか？

鈴木 広くやっているセミナー会社主催の公開講座がありまして、そこにアクセスする方は主に30代の中堅の社員、40代の管理職の方が多いですね。ほとんどの方は自発的に最初の研修は参加されます。ただし、ほんとに真剣に、コアとしてやってくださる方のセグメントがもうひとつあります。何かひとつビジネスや製品を創り上げ、成功させた方たち。年齢的にはベテランの方が多いのですが、その方たちに「これこそ自分たちが使ってきた頭の使い方だ」と気づいていただける。それをご自身の部下の方ですとか、社内のいろんな方にすすめていただく。

例えば会社の中に「この人には頭があがらない」というすごい方がいらっしゃるとします。特許数がナンバーワンだとか会社の一番のヒット作を作られた方。そういった方は、ユニークブレインラボのセミナーガイドのキャッチコピーやタイトルを読んだだけで、ビッと来るらしいのです。「ああこれは自分がやってきたことだな」と。アウトラインだけば一っつと読んで、場合によっては、ご自分が受けることもなく、「みなさんこれに行ってらっしゃい」。比較的そういうパターンが多いんですよ。



福永 自らがユニークブレインラボで思考法、発想法を身につけたいという人だけではなく、自分が仕事をやってきた中での思考法、発想法をユニークブレインラボの体系で整備をして、ある種普遍的なものとして伝授していきたいというか、組織全体のスキルやノウハウに広めていくためのツールにしていこうという位置づけで活用されていると。

鈴木 そうですね。多いのが引退間際の大御所の方。60歳を超えて、顧問的にいる大ベテランが「最後にやりたかったことをやります」とおっしゃって採用してくださる。そして(それを)残して去って行くというか(笑)。

福永 なるほど。けっこう役職定年になってから教育係のような立ち位置になるベテランの方っていらっしゃるんですね。今までは技術部門の部長だったけど、役職定年になったんで、人材教育に回るとか。

鈴木 いろんなアイデアを出さなくてはならない。そんな時に「それはダメだろう」という否定から入る人。もちろん何かの制約条件を出さなくてはならないのも確かですが、否定だけじゃなくてももっとどうやってふくらませるか。そしてもっと大事なのは、同業他社もどうやって新しいものを生み出そうかとがんばっていること(への認識)。だから、ちょっとやそっとのアイデアの数、質ではうまくいかないでしょう。製品コンセプトのアイデア出しからしても、最初から「これはほんとに差別化できているのか?」、アイデア段階で競合はもうやっているのではないかな。あるいはすぐに思いつかれるんじゃないか? というあたりの確認をして、それを乗り越えるアイデアを出すまでにはがんばる、アイデアを出すだけでなく小さな実験をやってみる。トライ&エラーでいいですね。そういったことまでやっていかなくてはならない。

そういったときに、ユニークブレインラボの演習を受けた方ならもうピンと来るわけです。ですから、みなさんに受けていただきたいわけです。ユニークブレインラボはみなさんがいろんなことを言う場です。課題に対して正解というものはありません。4000人が受けているわけですから、一生懸命奇をてらったことを言ったとしても、それはすでに誰かが言っています。それを乗り越えるような体験、もちろん苦しいものではないです。その経験がありますと、「そうか人間というのはいろんな人がいていろんなアイデアって意外とみんな思いつくものだな」と。あとは小さな差別化を組み合わせるとか。ひとつひとつはベタかもしれないけど、ちょっとずらしたところを積み重ねていけば、掛け合わせていけば、真似のできないところにたどりつけるでしょう。

福永 1/10のアイデアだったら、2つ掛け合わせれば1/100の存在になるわけですね。1/100になるとかなり珍しくなる。もうひとつ掛けると1/1000になる。1/10のアイデアを3人掛け合わせるとかなり独特なものになりますよね。

鈴木 現役の経営者の方には、こういったことを日々のルーティンワークに置いている方もいらっしゃると思いますので、そこを広い視点で、もう一歩飛び越えて、こういったものをぜひ体感していただければ。

UBI

福永 なるほど。そこで1/6の話に戻るのですが、一度学んだ方がコミュニティみたいに、つながりがあったりするものですか？

鈴木 今回のイベントでも企業様からの派遣ではなく、個人の意思で参加している勉強会があり、その中で新事業を担当されている方もいます。

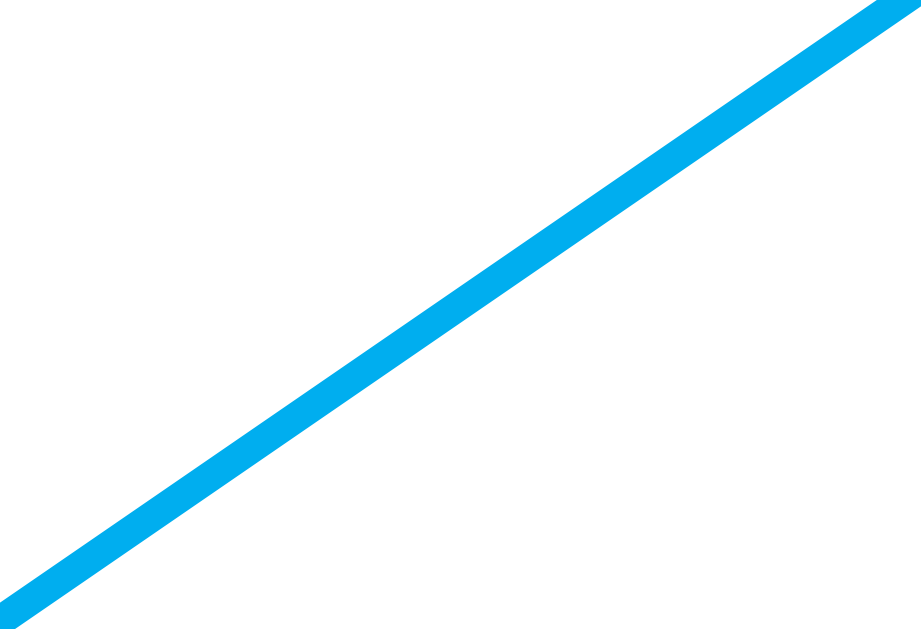
福永 それは大事なことですネ。

鈴木 ありがとうございます。そろそろ時間になるのですが、福永さん、最後に一番新しいご本のことをぜひ。



福永 ありがとうございます。『小が大に勝つ逆転経営～社長のランチェスター戦略』(日本経営合理化協会出版局)という、経営トップ向けに書いた本です。値段も経営者向けで、お安くはないんですけど(笑)。おかげさまで増刷もしていただきました。社長向けにコンサルティング事例で解説するというものです。

鈴木 この本には膨大な事例がのっています。ですから、“大人買い”ではなくて“社長買い”ということで(笑)。それではまたこの後、ディスカッションへご参加願います。福永さんありがとうございました。



企画・編集
株式会社経営技法&有限会社ガーデンシティ・プランニング

2021年6月発行

2021©Keieigihou Co., Ltd., All rights reserved.

