

「創造的なプロジェクト、会社を作るために」

楠浦 崇央
TechnoProducer株式会社
代表取締役CEO
発明塾 塾長

&

福永雅文
戦国マーケティング株式会社 代表取締役

西村聡
株式会社流機エンジニアリング
代表取締役社長

&

鈴木俊介
株式会社経営技法 代表取締役社長
ユニークブレインラボ®開発者

対談

3



LAB

MC 本日ユニークブレインラボお披露目10年の企画として「創造的な未来を創る」を開催しています。本日最後のイベントは「創造的なプロジェクト、会社を作るために」と題しまして、パネルディスカッションをお楽しみいただきます。パネリストは本日登壇いただいた福永さん、楠浦さんに加えまして、株式会社流機エンジニアリング代表取締役社長西村聡さん、以上3名でお送りいたします。流機エンジニアリングはトンネル工事用集塵機のシェアが全国で7割を占めるとともに、宇宙から深海まで、空間をデザインするたくさんのユニークな技術、ソリューションを展開されています。西村さんはい先日社長に就任されました。モデレーターはユニークブレインラボ開発者鈴木俊介でお送りいたします。

鈴木 今回は、本日登壇されたお二方に加えて流機エンジニアリング西村社長にも参加いただきました。前から、福永さんと楠浦さんとはご対面いただきたいと願っていましたが、やっと本日こうしてご紹介することができました。どうですか？ お互いのお話を聞かれていますか？

楠浦 ランチェスター戦略の書籍は読んでいたのですが、直接お話を聞くのははじめてで、「おお、なるほど」と。やはり直接ご講演を聴くことは大事だなと思いついて、感銘を受けたという大げさになりますが、直接聞かないとダメな話ってありますね。それをあらためて感じました。私はわりと読書派で、取りあえず本、という感じなんです。久々に「生」で、ライブを受けて刺激を受けたというのがありますね。

福永 発明というと、何かこう一発逆転的なイメージがあるのですが、伺ったのは、ROIC経営であるとか、特定市場で勝っていくということ。つまり、ホームラン狙いではなくて打点を稼ぐというような感じがしまして、ランチェスターの考え方と実は共通するんだなあ。ランチェスター戦略の考え方も、特定市場でシェアを上げていくことによって利益を作り出し、結果、投資対効率を上げていくということですので、意外と親和性があるとわかって面白かったです。

鈴木 ちょうど、流機エンジニアリングさんは、ランチェスター戦略のシェア目標「7割」ということで、集塵機のシェア7割以上ということですけど、私もいろいろご縁で同社の沿革を伺いましたが、集塵機に至るまでいろいろあったのですよね？

西村 そうですね。現在75%のシェアなんですけど、創業当初は「ものづくり」といいながらも黒子的な存在で、ある重工メーカーさんの指示のもと、風洞設計とか設置業務、設置業務に関わる工事関連の設計という感じで「ものづくり」に携わっていました。そういった中のロケーションのひとつとして、施工中粉塵がもくもく上がって視界がないような環境下で作業を強いられることがありまして、そんな施工現場に携わる機会を得ました。そんな中、われわれが何かお役に立てることはないか。最初作ったのが、おもちゃのような集塵機。そんなところから始まって、断面に対してどういう風量が適当なのかとか、トンネルって閉鎖的な空間なので、そこに重機や人が行き来したりする中で、集塵という完全に生産設備じゃない環境設備を置くというは、その当時は「邪魔くさい」と嫌がられるものでした。「お金をかけてそんなものを据えてどうするんだ」と。

UJB

ところが「じん肺」の問題がありました。呼吸困難に陥る患者が年間700人から1000人以上という(トンネル工事)現場だったんです。そんな現場にお役立ちしていきたいというところで、少しずつアプローチしていき、それから環境を大切にするお客様にも巡り合いました、そういったお客様のロケーション、われわれは(トンネル工事)現場を持っていないものづくりだけの会社なので、現場を持っているゼネコンさんと組んで、何年もトライ&エラーを繰り返し、最適な給排気のシステム、その中のコアとして集塵装置を開発させていただきました。ですので、「今までまったくないニーズ」に対して何とかしなくちゃいけないと市場を作ることができました。われわれが作ったというような、うがった言い方はしたくないのですが、大切にする思いが高まって「風が吹いた」と。トップシェアを取らせていただいたところ



福永 先ほどの楠浦さんから「その技術でしか解決できないこと」を実現してその市場や顧客を生み出せば、そこで圧倒的に勝てるというお話がありましたよね。まさにその典型のような。

楠浦 まさにその話を地で行っておられると思います。われわれ、「発明の価値は課題で決まる」といっていて、価値つまり価格ですよ。命に関わることは、言い方は悪いけど、価格度外視。それは言いつぎかも知れませんが、やっぱり人命第一ですよ。工事現場にはそう書いてありますからね。それを実現しようと思うと、御社(流機エンジニアリング)の装置が必要になる。そこを切り開いていった。みなさん、人命第一といいながらもソリューションがなかったので、仕方がないよねと思っていたというのは、世の中的にはアンメットニーズということで。命に関わることなのにアンメットニーズとして放置されているところに、ズバッと切り込んで、粘り強く解決したというのは、ほんとに偉大な発明じゃないかと、お話を聞いてあらためて思いました。

西村 装置というのはそういう取り組みの中で形成されていくんですけど、自由競争社会ですから、お金の話もでてきます。しかし、国の公共事業でしたので、よりよい環境で作業しなさいというところに後押しされて、結果的に導入した方がコスト的に見合うと。

福永 まあ、ロマンと算盤の両輪ですよ。両方ないと。でも、けっこう開発に時間がかかったんじゃないですか？

西村 今まで、「売り」として小型のもの。効果がそこまで期待されなくても付けていくという仕様だったのですが、それだけでうまくいかないことはわかっていました。そこで何とかしなくちゃいけない。今でこそわれわれの会社も120名体制になっていますが、その頃は20名程度で、資金繰りも何とかしなくちゃという状態。その中で一大決心して開発に取り組み、知財も獲得しました。そしていざ！ ところでもうお金がない(笑)。ビジネスプランを立て、懇意にしている銀行さんに満額ご支援いただきました。そこで、(流機エンジニアリングは)ビジネスモデルを転化したんです。ビジネスモデルは「売り」ではなくて「レンタル」にしました。自社で作ったものを自社で保有して、お客様が欲しい場所に欲しい期間だけレンタルするという、「メーカーレンタル」のビジネスモデルにしたんです。それで差別化。「売り」だと機械の性能を担保できない。機械は必ずメンテナンスがいるんです。

福永 必要な期間は限定されますからね。工事期間中だけです。建機ってリースが主流ですからね。そのためには資金を持ってないと。なかなか小さな会社ではむずかしい。

西村 最初はほんとにむずかしくて。人の部分、ものを買うという部分と「置き場所」の問題。トラブルシューティングも含めて、人海戦術的なところもありますので、それらも全部上手に成長させるところ。非常にむずかしい舵取りだったんです。ただ、回りの会社にも協力いただいて、業界関係者に置き場を一時的に貸していただいたり、今では自社でちゃんとヤードを構えて回せるようになりましたけど。そこに至るまではやはり非常にたいへんな……。

失敗を美学とする



鈴木 確かに、今では「ホームラン」(的な事業)を作られた。そこに至るまでは15年、16年と言うリードタイムがあって、(読者は)YouTubeなどご覧になるといいと思うのですが、JAXAなどから来る1回切りのむずかしい実験装置とか。そういうプロジェクトをていねいにお請けして、そういった中で技術の蓄積というんですか。けっこう積み重ねられたところがあるんじゃないですか？

西村 これから難儀な世界に入っていきますけど、今までわれわれが取り組んで来たのは、お客様のツテ、ホームページとかがない時代ではどうやってゼロイチのミッションをやってきたのは人脈、お客様同士の伝言ゲームで最後の頼みの綱として「困ったら流機」みたいな形で(依頼を受けた)。「いろいろ探したけれど解決方法が見つからない。何とかできないか」ということで。われわれは宿題を持ち帰ったら、必ず何かひとつは回答するというのが信条です。そこで仮説提案を行いある程度お眼鏡にかなったら、少しずつブラッシュアップしていく。その間に実践がないと納得感を得られないこともありますので、そこは自社の「持ち出し」でプロトタイプを作ったり、数値化して実数として高めたりしてお客様に提案する。これをラージスケール化することによって、お客様の価値を最大化することができるんじゃないかというアプローチをします。それがゼロイチのミッションですね。そういった蓄積で最後まで成就する案件はもちろんですが、失敗も美学としてます(笑)。新しい案件の中で過去に失敗した経験値から引き算できるわけです。すでにやったものを足したり引いたりできる。昔はできなかったけど、今は新しい素材があるからできるとか。「これ、過去に出来上がってなかったアレとジョイントするとうまくいくんじゃないか」という感じで。

UBI

鈴木 経験工学的な蓄積というのがあって、そこがある種の参入障壁になっていますね。流機エンジニアリングとのご縁というのは、創業者、つまり西村社長のお父様が日刊工業新聞の公開セミナーの案内チラシをご覧になって、「これ受けに行ったらいい」となったのですね、先ほど福永さんがお話しされた「自分が成功したことを伝えたい」ということですね。新製品、新事業の開発と言うことで、当初は「マーケットイン的なことかな？」と思ったら、会長の方からは、「われわれは御用聞きではなくて、自分たちで、自力で課題を見つけて作っていきましょう」という大方針を受けまして。こういう企業さんの歴史って、もっとみなさんに知られた方がいいのではないかと思います。

福永 かつては大手の下請的な仕事をされていた。そこから自立した完成品のメーカーとしてやっていく。しかも、今までない商品を作ったということですから、ものすごい大胆な事業転換ですね。きっかけは何だったんですかね？

西村 もともと今の会長、私の父はもともとコマツの人間で、メーカー思想をいっていたんですね。何か「ものづくり」をしたいというところで、宇宙をめざして、ロマンを求めてというところで航空宇宙の仕事なんかをいただき、今も種子島でいろいろなお仕事をいただいています。そういったロマンを求めた仕事は儲からないですけど、あつ言っちゃいけなかった(笑)。

ロマンを求めて、ロボットとか地下とか環境に関わる場所の「水処理」ですとか、今汎用的に、世の中にないところにアプローチをしていくというのはずーっとやり続けて。もう創業45年の会社なんですけど、当初から一貫してやりたいことは変わってないのです。当初から「CO2削減なにかできないか」と考えていたり。いわゆるSDGsですか。そういう思想のもと、循環型で何かコストパフォーマンスのいい仕組みはできないかという構想をいできながら、ひとつひとつの「強みのある装置」を作ってきて、今形成できているのが、その強みを組み合わせたプラント。プラントで提案できるようになってきました。そうすると、お客様の設備の価値を最大化できる。究極の循環型をめざして行こうということで。規制に対応するだけではつまらない。お客様の付加価値とランニングコストを究極まで突き詰めるというコアキーを持っていれば。標準的なプラントメーカーでは、自社の独自のブランド力があるわけではなく、組み合わせの妙で提案する。われわれは装置メーカーとしてのアプローチでプラントをおさえるという取り組みをさせていただいています。

鈴木 先ほどの商流を乗り換えるというのは挑戦的なところで、もともとゼネコンさん中心の商流の中で、水の方、いわゆる化学メーカーの商流に入って行かれるということ。

西村 そうですね。リサイクル関係。水処理でいいますと、今年の日発明振興協会と日刊工業新聞社共催の発明大賞※に、当社の水処理装置(粘土質濁水精密濾過装置)が選ばれました。

※「第46回発明大賞、本賞に流機エンジニアリング」(日刊工業新聞)
<https://www.nikkan.co.jp/articles/view/00590321>

福永

それはおめでとうございます。

西村

また、経済産業省の優秀環境装置表彰※2にも選んでいただきました。汎用的なものではなし得なかったところで、膜処理の流機になるんですけど、そこで付加価値の高い技術を。

※2「第46回優秀環境装置表彰」(一般社団法人 日本産業機械工業会)
<https://www.jsim.or.jp/commendation/>

福永

水の何を処理するのですか？

西村

濁質の水を、色で言うと透明化するものです。飲み水の一步手前ぐらいまでには。排水処理して、下水とか河川に基準値を満たし排水しているレベルより、もっときれいにして上流工程に戻せるぐらいに。

楠浦

今は、「ウォーターフットプリント(水の足跡)・ゼロ」とか言われてますものね。水を使わない工場というか、1回水を入れたらずっと使い回すみたいな。そういう時代ですものね。そういうところを先取りして。

西村

小手先のことではなくて、工業的な形で(水処理を)したいと取り組ませていただいています。

U B I

流機エンジニアリングのユニークさ

①「リモート営業」

鈴木 いろいろ伺っている中で、いろんな新製品のプロジェクト案件がある中で、先日西村さんは社長になられたわけですが、ずっと集塵機以外の新しいほうを統括してらっしゃった。さまざまなプロジェクトを経験して、何か気づくことはありますか？

西村 いろんな経験を積ませていただいて、社長という肩書きになりましたが、新規事業統括という肩書きもあり、今でも現場を持ち、現地現物の景色をみないと、なかなかいいアイデアが出ないし、その鮮度も落ちるだろうと。私はそういう役割を同時に担わせていただいています。もちろんずっと現場に貼り付くというわけにはいかないんですけど、その景色を見て、お客様の課題にお答えする、それはそんなむずかしいことじゃないかもしれないけれど、俯瞰して見たとき、お客様のその課題が本質的にほんとに課題なのかということ。何かしたいということではなくて、ほんとにしたいことは違うところにあるのでは。方法論として全然違うアプローチで、われわれが手を下すまでもなく解決することもよくあります。まあ、それでもいいかなと。お客様の価値というのは、やはり行って、見て、聞いて、肌で感じる場所。最近コロナでむずかしいんですけど。

楠浦 なるほど。

西村 でもリモートが世界的に普及したおかげで、去年1年で中国での商いが3、4件。行かずに(決まりました)。アプローチから始まって、お客様の課題をいただいて、提案して、「あ、そういうところかもしんないから、もうちょっとブラッシュアップしてみて」みたいな形で試験して、その数値データをアウトプットすると、「そういう状態ができるんならぜひ」「予算を組むから見積もりをちょうだい」と。こんな感じで。



楠浦 おーすごい。

西村 最後は「来て」と。

福永 顧客とのコミュニケーションは最初からリモートですか？

西村 リモートです。

福永 よく知っている人とリモートでやり取りしたわけじゃなくて？

西村 はい。間に中国のほうに、代理店……商社のような方がいらして、その方が環境普及という形でコンサルティングと啓発活動をいろいろなセミナーをされている中で、相談ごとが来て、つないでいただきました。そういう方と言語の障壁を越えるとブラジルまで営業できるねと。

福永 うん、そうなりますよね。

西村 これはコロナの恩恵と言えるかもしれません。これがみんな当たり前になったら、それで打ち合わせしましょう、「1回来て」じゃなくなりますもんね。日本でもやっぱり（そういう出向いての打ち合わせは）減りますもんね。めちゃくちゃ減ってます。

鈴木 ほら。（流機エンジニアリングは）社員旅行がひじょうにユニークな会社じゃないですか。

西村 国際感覚が豊かなことについては自信がありますね（笑）。

福永 それはちょっとどういうことなんですか？（笑）

西村 えーっとですね。われわれの社員旅行の行き先が、隔年で、ダークサイドとポップサイドに別れるんですけど、モンゴルの奥地に行ったり、フィリピンのちょっとやばそうな場所に行ったり。台湾の行っちゃいけないようなところで酒を飲んだり。そういう経験を積むとですね（笑）。われわれが勝手にいっていた「日本は素晴らしい国」「いい国」「少し優位に立ってるに違いない国」というのがもう（吹き飛んで）、完全に今までのものじゃない世界がリアルにあるんだとやられちゃうんですよ。メディアにだまされていたと。その中で、ある種の危機感と、まだ有しているだろう技術力と卓越した大事にしたい部分が洗練されてくる。そういう思いでまた海外にアプローチさせていただいています。他の会社さんの海外戦略とは真逆だと思います。まったく現地主義。商習慣も文化も違います。そこに馴染むこと。先方のその国の利益にならないと売れない。そういうことに取り組みながら、で、環境もしっかり変える。しかし環境は変えたくない、お金もこれだけしかない、生産設備じゃない。生産設備じゃないときは、どうしても価格、いい予算が付かず安売りになってしまう。そういうお客さんに対しては、われわれ他のメーカーさんを紹介してしまう（笑）。「なんでもよろしいならこれでいいですよ。安いですよ」みたいに。本気で買いたいという思いが合致して、汎用的なものではなし得ないところ。そこは、ある種ランチェスター戦略ですか。

URBL

福永 そうですね。

西村 しかしそういうプロモーションってむずかしいんですよ。生意気に取られてしまう。

楠浦 でも、それを地道にやってきたから、75%まで来たというか維持できているというか。そういうことなんでしょうか。

西村 そうですかね。確かに競合は何社もありまして。

楠浦 競合のない業界はないですもんね。どんなにがんばっても、それを押しつけて、75%、75という数字じたい私はあまり聞かないんですが……。

西村 その残りの多くは大手のメーカーさんなんです。

楠浦 やっぱり。

西村 そこに最初に入ったということは先行者利益もあるんですが、それ以上に経験値とかトラブルシューティングであるとか、お客様の要望をどう具現化するかということを常に考えて提案するというところを愚直にやり続けているというところですかね。モデルチェンジはもちろんひっきりなしにしています。

福永 ランチェスター戦略の理論というのは73.9%上限目標値とよくいう考え方なんです。ニッチ市場の場合、もう決着していると。BtoBの「顧客内シェア」でみると重要な指標なんですけどね。

鈴木 海外シェアも6割ぐらいいってらっしゃいますよね？

西村 特定のもの(集塵機)に関してですね。日本でも集塵機を大事にしようかというのが、やっとなってきて。その環境に関する考え方をどうやって諸外国に伝えるか、ひとつひとついねいに取り組ませていただいているところですね。

流機エンジニアリング のユニークさ ②「開発的な在庫」

鈴木 流機エンジニアリングの話聞いていつも思うのは、やられていること全部がユニークなんですよね。よく、「どうやって差別化を実現するんですか」と聞かれるんですけど、顧客のニーズや手持ちの技術など考えて、アイデアを出すとき、顧客に確かに価値は提供しようとしている、でもそれは競合他社も思いつくんじゃないかという話をすると、どうもそうじゃない。じゃどうやって差別化する？ よくよく企業さんを見ていますと、「そこにいたるプロセス」が全部差別化されていますよね。例えば科学系のメーカーさん。触媒メーカーさん……。話す時に「実験装置はどんなの？」と聞くとみなさん同じ実験装置を使っている。同じ実験装置を使って同じような実験をして同じような仮説を立てる……。でもどうしても、計れる課題じたいが絞られちゃう。実験装置そのものを自分たちで考えるところから始めたほうがいいのではとまります。

あの青色発光ダイオードの中村さんも、「実験装置(方法)の発明家」としてすでに有名だったということです。だから、さっきの社員の海外旅行の話でもないですけど、そういった日頃の積み重ねといいますか、それが顧客現場にいったとき、まさに「何とかしてみせよう」という思いが、もちろんみなさん何とかしたいと思っているんだけど、そこに何か違いを生み出ているんじゃないかなんて感じるんです。でもまあ、これからも新しいものを作っていかななくてはならない。次に向けた課題ですとか、経営者の立場として何か思うところがありますか？



UBI

西村

そうですね。この小さな会社でも、「開発的な在庫」、開発委員会という社内の会議体でやっているんですが、アイテム数でいうと30ぐらい。プロトタイプなんかを含めて。その進捗で次の意思決定をしていくのと、全体の中で優先順位を決めていく。リソースをどこに割くか。そういったことをやりながら、途中まで仕掛かって進んでいるもの、ここまで来るともう面白みがなくなったから、「思い切り大転換」しまおうと。プレイヤーとしてはたまったもんじゃない(笑)。「もうちょっとで完成するのに……」でも意思決定の立場からすると、もうトレンドからズレているとか、代替品が出てきだしているとか。その既定路線でそのまま行ってしまって、ただの自己満足で終わったら、会社は喜ばないし、引いてはその本人の利益貢献につながりません。本質的な幸せを考えたら、大なたを振るって、まったく違うレールに乗せて、「こっちに行こうぜ」と。相当ストレスの場だと思います(笑)。そこは強力にやっています。ほんとにマーケットをみながら、商流を勘案しながら、今どのタイミングでどういう意思決定をすべきか、クリティカルな真剣勝負です。

流機エンジニアリングのユニークさ

③「Nイチ理論」



福永 そのあたり興味深いところなんですが、ひとつに「市場の規模」は優先度を付けるとき意識されますよね？ 例えばあんまりデカすぎるとライバルもデカくて、資金もかかっちゃう。規模にあった市場の大きさってあると思うのですが。どういう風に線引きされますか？ これ以上はやらないとか、これ以下はやらないとか。

下はやらないとか。

西村 基本的な考え方として、「縦軸」のセグメントでものごとを考えたことはないです。トンネルとは特殊な環境で、それはそれでいいんですが、鉄鋼業界、化学業界、食品業界みたいなくくりは考えてなくて、技術の「横軸」を考えて、例えば「この技術は食品業界のこのプロセスのこの領域だったら使えるな」と。で、廃水処理だったらこういう所に使えるとか。その中で、それぞれが今どういうところにあるかを見て、一番勝るところからアプローチしていき、成功事例ひとつ作ると後は横展開。イノベーターが突っ走れば一個作ればだいたい走る。そういう形で「Nイチ(N=1)」をきっちり作ります。エヌイチ理論ですね。

福永 なるほど。ひとつ取ったら技術転用で、2つ、3つと使えるものを別の分野でも横展開していく。最初の一步はかなり絞り込んだ、特定分野に絞って小さな市場だから、大手があまり来ないだろうと狙ってやっていく。

楠浦 そこに明確に決めて1個目はやっていくと。でもまあ、わかんないですからね(笑)。

西村 飛び込んで、「これ行けるね」ってなるまでやっぱり労力をかけますし、大事なものは、お客様の担当者が意思決定者であるかどうか以上に、「イノベティブな方」かどうか。

楠浦 そうですよ。

西村 先ほどの購買の話もそうなんですけど、障壁ってそこにあって、「実績は？」って言われるわけです。総合評価制度の中の三つにひとつは必ず「実績」ってあるんです。「御社が採用してくれない限り実績はありません」と堂々と言いつつんですが(笑)。そういったことをちゃんとくんでくれる方かどうか。今、お客様の価値を最大化できるプレゼンをしているわけです。それをちゃんとやるの、やらないの、その裏付けとして、社内試験ではこうやってきた、過去の現場で近いことはこんなことをやってきたという実数は出します。ただし、1対1の装置が実績としてあるわけじゃないというところで味付けは必要だけど可能性はありますよと。それで、のってくださるかどうかなのってくださったところは大事にします。

ユニークなことを提案・説得するには



UBI

鈴木 みなさんいろいろイノベティブな企業さんをご覧になり、ご指導されてきたと思うのですが、他社がやらないこと、前例がないこと、要するにユニークなこと。それを説得する上でのむずかし、あるいはそれを乗り越えるための説得の言葉って何かありますか？

楠浦 そうですね。事例として違うかもしれませんが、発明塾に参加された方に、「上司を飛ばしてまずは社長プレゼンをやりましょう」という話にするんですけど、上司や役員、社長に話をするときに「あなたが反対するアイデアは、あなたの競合他社の上司もみんな反対していますから、みんなやりません。あなたがOKと言えば、競合をぶち抜くことができますよ」と。実際にそんな会社を何社も見てきました。なので、「あなたがそこでNGを出す企画は競合他社も全員NGを出します」と。「あなたがOKを出せば一気に業界トップに踊り出られる可能性があります」とします。保証はありませんけど(笑)。可能性があるということだけは念頭に置いていただけないですかという話をします。先ほどの話につながりますが、イノベーター顧客がなぜ採用するかというと、「それ、ウチが最初に採用したら業界に先駆けて●●の基準を満たせるかもしれないね」とか、「●●の原価が、がくっと下げられてそれで業界トップに出られるかもしれないね」という目論見があるからなんです。われわれは、提案したものを社内で上げていただく立場なので、上司の方とやり取りする前にその辺を地ならししておきます。

鈴木 大きな組織ですと、そういうこともあるでしょうね。

楠浦 そこも大事ですね。

鈴木 逆に福永さんはトップダウンのような会社さんをよくご存じだと思うので、差別化は口ではわかるけどもみたいな。

福永 私は論理と情緒、その2つで話をするのですが、論理でいうと、「先発した場合、後発より勝つ確率が高い」。これは統計資料もあります。情緒でいうと、「もしライバル会社がこういうことをやった時、どう思いますか？」と。残念とか悔しいとか、なんでウチはやんなかったんだとか思ったりしませんか？ 経営者も人間ですから、ものごとを考えるひとつの判断基準になるでしょう。ですから論理と情緒、二軸でよく考えてみましょうと言いますね。

鈴木 西村さんどうですか？

西村 私たちは、お客様の困っていることはわかっているし、ずばり「ランニングコスト」。それをいかに数値として、提示できるかどうか。もし予算を付けていただけたら、究極コストパフォーマンスを高められるような提案ですか。「3年で損益分岐点に行くところを2年でいけるでしょ、1年も経たずに償却できるでしょ」となれば、買わない理由はない。予算を付けられるかどうかは御社次第」みたいな。そういう駆け引きをしても、「ここはどうしても」と言われれば、「そこは一部オートメーション化してコストに合わせられますよ」みたいな味付けにさせていただくと。そこまでいくと後は何とか。やはり入り方はコストデザインというところですかね。

鈴木 最初の心理的ハードルというのはそこでしょうからね。ところで、私もいろんな会社にユニークでありましょう、なんてお話をしていますが、「実現性」と「ユニークさ」。どちらを優先するかというと、やはり「ユニークさ」から来てくださいます。実現性が高い、あるいは間違いなく顧客ニーズがある中で「これ差別化できる？」というよりは、最初から違うこと言っちゃって、その中で実現性や顧客ニーズはどうかという方を選んだ方が、スピードとしては速いんじゃないかなと言うことで。ユニークブレインラボの思想的には申し上げているのですが、そろそろ時間なのですが、お互いにみなさん、何か聞いてみたいことなどありますか？

楠浦 先ほど福永さんがおっしゃった「他社に先にやられたらどう思う」というお話、私も同じことを言っていて、鈴木さんのユニークブレインラボでは「ユニークさを優先させてください」と組み合わせ、「実現可能性が怪しいと日和った時に、他社がそれを実現して悔しがらうなら、できそうもないけどやる」と言え。できるかどうかは、もっとやらないとわからないということは、技術ではけっこうあるじゃないですか？ 意外とできるみたいなものもあるじゃないですか。ちょっと感想みたいになってしまいましたけど。

鈴木 失敗とかりスクってよく話に出てくるじゃないですか。しかし今日のメンバーを見てるとそういうのはあんまりないのかなと(笑)。

福永 あと、意思決定のプロセスにそれぞれの会社の個性があるんじゃないかなと。多数決的にやろうとするとどうしても無難なところに落ちてしまって、ユニークさって後回しになりがち。みんなの意見は聞かなくちゃいけない、衆知は集めなくてはいけないんだけど、決めるのは特定の人にしないといけない感じはしますね。社長なのか、開発部長か……。いや、そういう人たちじゃなくてもいいんですよ。こういう案件は若い35歳ぐらいのこういう人が決めた方がいい、ということもあると思うのですよ。それを明確にしておくことが大事だという気はしますね。

西村 おっしゃるとおり、やっぱり現場の人間が「肌感」として持っている。でも経験値としてはもっとも浅い。会社がやりたいこととの乖離も多少ある。その辺のギャップをどう埋めるか。その情熱を削いでも意味がない。こっちに意思決定をいかに寄せるかというのが大事だと思います。本気で戦うしかない。後で泣いちゃうこともあるくらい(笑)。本気で言い合った方があとでスッキリするんですけどね。これぐらい本音でやらないとダメかなと夜遅くまでがんばって。環境装置メーカーでものづくりしていると、一番むずかしいのって、ものを作っていく過程の前に「環境」を作る方が大切なんです。社内で、課題となるガス環境とか風塵環境とか、熱環境を作るのが一番むずかしい。それを安定的に作り上げるのに、意外と月日と予算がかかる。そういうのを作ってはじめて、トライ&エラーの武器をここの環境に持っていくってところ。

楠浦 それは確かにむずかしそうですね。実はそこにアセットというノウハウがあるのか。

西村 実はそれをやるかやらないか。これができないから、環境装置メーカーが成熟していかないところもあります。われわれはメーカーレンタルという位置づけで、レンタル品という形で4000アイテムを持っているのですが、冷暖房とか除湿とか脱臭とか……。フィルターを使った技術を多様に有しています。それを、社内の実証試験用にいろいろ組み合わせたりできるというのが、開発提案型企業としての、差別化の材料になったりします。

U B I

逆風の中 開発に取り組む方への応援メッセージ



鈴木 ちょっと伺いたいんですけど、いわゆる「大きなビジョン」があって、それに挑戦する、そして次に出てくるのがさまざまな制約。開発のマネジメントの中でも「死の谷」なんて言われていますけど、みなさん泥臭く、制約の中でもがいている、会社の中で予算も付かない、見向きもされない、変な目で見られている、そんな逆風を乗り越えて行くのだと思いますがそんな方にアドバイスというか、応援のひと言をいただきたいと思うのですが。

楠浦 本人への応援はもちろんですが、周りにいる方にも、もっと励ましてあげて欲しいというのがあります。やっぱり、結果が出れば人が育つと。もちろんそれは厳しい側面もあって、結果が出てないのに「勉強になりました」とか言ってもダメなんです。どんな小さくてもいいから、結果を出し続けること。出し続けることによって自分の成長を実感して、それが自分にとってもポジティブなフィードバックになりますし、周りの人にとっても「おっ！意外とあいつ進んでるじゃん」となる。そういう環境をどうやって作っていくか。自分もやりたいことがどんどんやれるようになるし、周りの人にも認めてもらえる。周りの人からは「小さくてもいいから結果を出そうよ」みたいに励ましてあげるといいんじゃないかな。「結果だ」「いや勉強」という議論があるんですけど、そこは私は1本にしてしまいたい。小さくても結果を出すことが、自分が一歩進んでいることの証明になるし、確認にもなる。「それ以外の方法ってなくないですか？」といつも話しています。そんな感じで周りと一緒に仕事してもらえると前に進んでいけるんじゃないかなと。

福永 私、さっき社長の意思決定に、論理と情緒、2つの方面からアドバイスするというお話をしましたが、今開発担当者の方にアドバイスするとしたら、これも論理と情緒があって、論理で言うと、会社って仕事のやり方を標準的にやっていかないといけないはずなんです。標準化。そうすると、一人ひとりの人材は取り替え可能な人材にならざるを得なくなるわけです。論理で言うと、会社員である以上、従わなくてはならないけど、従っているだけで、幸せなビジネスパーソンとしての人生を送れるかどうか。それを考えると、情緒として「私しかできないこと」っていうことを考えてやっていかないと、まさしく「取り替え可能」なたたき売りの社員になる。そうではなくて、会社から「いくらお金を払ってもいいからあなたにいてもらわなくては困る」といわれる存在になる、この2つを同時にやっていかなくてはならない。という風に考えると、やっぱり会社から買いたたかれたくない、って思う人が多いんじゃないですか。

ユニークブレインラボへの メッセージ

鈴木 ありがとうございます。それでは手前味噌なんですが、ユニークブレインラボに関して何かひと言ずつメッセージをお願いできますか？

西村 10周年おめでとうございます。鈴木さんにはユニークブレインラボから経験を積ませていただきまして、ウチの会社にもユニークブレインラボマスターがいるのですが、やはり、着想をどれだけ豊かにするか。一過性のカリキュラムで終わりじゃなくて、日常何か課題を持って、景色を見ながら、残像を残した状態で。ユニークブレインラボを受講した後、完全に思考が変わったのですよね。物を見る目。課題を解決しようとする、今までだと「何かいいアイデアないのか!」「それは売れるのか!」みたいな会議になってしまっていたけれど、そんなことで何かものができていたら、世の中もっと豊かになっていたはずで(笑)。やっぱり日夜いろんな仮説を立てるという観点を常に持つていくというところにおいては、このユニークブレインラボのトレーニングなくしてはあり得ないなど。等価変換、抽象化思考というところも含めて。抽象化思考でいうと、先ほど述べたように、お客様の目の前の課題だけではなく、俯瞰視をすることで本質的な課題を見いだせるということにつながってまして、商いに直結しているのですよね。これからも、これからも、そういう人間を増やしたい、そういう集団にしていきたいと思っています。

福永

「弱者は差別化しなさい」とコンサルタントとして指導しているのですが、この差別化というときに論理的に差別化を追求すると、実は同質化してしまう。みんなが同じように考えて同じような結論になってしまう。途中まではロジックでいっても、途中からクリエイティブにジャンプしないと結果は同じアイデアがライバル会社から出てしまう。その時に、このユニークブレインラボの発想法、思考法というものが生きると思うのです。また、それがないと、差別化しているつもりでも、同質化してしまう。ぜひユニークブレインラボをさらに普及していただいて、世の中に「ユニークな差別化」ができる会社を増やしていただきたいです。

U B I



楠浦 先ほども申し上げましたが、これだけのバラエティ豊かなカリキュラムを一気に、ある程度の密度で体験できるものはなかなかないと、体験させていただいた感想です。全部一気にという主旨ではないと理解していますので、まずはつまみ食いでもいいから、マスターしていったら、それが得意になれば、また次のものにつながっているというカリキュラムになっているかなと思うので、そうして全部手駒として揃えていく。そういう風に気軽に取り組んでいただければと。はい。

鈴木 ありがとうございます。それではちょうどちょうど時間になりました。ユニークブレインラボ10周年イベント、初日の3番目、パネルディスカッションは以上にしたいと思います。ふだんなかなかめったに会えない3名の方にお集まりいただきました。今、壁にぶち当たっている方も多いかと思います。われわれはみんな応援団です。ぜひ、楽しんで、自信を持って、アイデアを出して、それを乗り越えていただきたいと思います。もし何かありましたら、われわれが控えているんだと言うことで。今日はありがとうございました。みなさん今日はお疲れさまでした。

一同 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.

