

Unique

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？

Brain

差別化経営 と独創性

4/28

A hand holding a globe with various business terms written on it, such as 'LIMIT', 'LANGUAGE', 'BENEFIT', and 'YIELD'. The background is a blurred image of a hand holding a globe.

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

対談 1

「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&鈴木俊介

対談 2

「新しい課題、新しい発明で新しい
ビジネスと未来を」

楠浦崇央氏&鈴木俊介

対談 3

「創造的なプロジェクト、会社を作るために」

福永氏&楠浦氏&西村氏&鈴木俊介

U B L

「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

U
I I I Y U 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たします。

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年間走り続けてこられました。

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?

U B I

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、デザインも好きなのですが、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。行商をしてそうし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たとすれば、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。

U B I

頭ではわか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、変えていかなくちゃ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が。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いた人も、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ところと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」とい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には大きな会社、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しまい、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？」という話を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。

UBI

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、それらに共感してくだ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に言われて来る人と、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ーっと読んで、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よね。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っとどうやってふくらませるか。そしてもっと大事なものは、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。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ががんばる、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&エラーでいいですよ。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、もう一步飛び越えて、こういったものをぜひ体感していただければ。

U B I

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ね。

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。

「新しい課題、新しい発明で新しい
ビジネスと未来を」

楠浦 崇央

TechnoProducer株式会社 代表取締役CEO 発明塾 塾長

&

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

2



Brain

MC ユニークブレインラボ10周年企画、初日2つ目のテーマ、「新しい課題、新しい発明で新しいビジネスと未来を」。テクノプロデューサー株式会社代表取締役楠浦崇央(くすうら・たかひさ)さんのお話をお楽しみいただきます。楠浦さんはビル・ゲイツが出資している世界初の発明投資ファンドより「アジアのトップ発明家8名」に選ばれたというご経歴をお持ちです。最先端の技術発明のプロデューサー、それから事業化の支援に携わる一方でご自身もベンチャー起業家としてご活躍中です。インタビュアーはユニークブレインラボ開発者鈴木俊介が務めます。

鈴木 今日はお忙しい中、ありがとうございます。最近の楠浦さんの忙しさは、- Facebookの投稿を見ていて「いったいいつの間に仕事をしてるんだろう？」と(笑)。

楠浦 いえいえ(笑)。

鈴木 ざっくり申し上げて、楠浦さんをご自身がひとりの技術者として自分が新しい技術をめざす立場にいらっしゃり、それから知財の専門家として、企業や技術者に新しい発明を促していらっしゃる。それだけではなく、さらに、それを事業化していくところにも携わっていらっしゃるわけですね。「発明塾」と銘打たれて、10年近くやってらっしゃいますけど、その活動を通じて、どんな手応えを感じられていますか？

楠浦 その前にユニークブレインラボ10周年おめでとうございます！

鈴木 ありがとうございます。

楠浦 ちょうど同じタイミングで(スタートしています)。切り口は多少違うんですが、めざしているところは同じという、そんな取り組みをしてきました。ご縁があつてユニークブレインラボのことを知らせていただきました。

鈴木さんも感じられていると思うんですが、10年前と比べて、さすがに変わりましたよね！ 今、私の発明塾も11年目に入ったんですが、最初大学生の方向けにはじめて、その前からやっていた私自身の発明家としての仕事を、会社的にいうと大学生に手伝ってもらおうという感じで、大学生側からみると「割には合わないけれど面白いバイトがある」みたいな(笑)。「発明」という仕事がありますといつても、学生はピンと来ないと思ったので。なので、「面白いことやってるおっさんがいるで」みたいな感じではじめて。

UUBI

その時も、日本の技術者とか研究者の人に、発明を提案していくといっても、「いやいやそんなポツと出てくるものじゃないですよ」といわれて敬遠、いや警戒されていた部分もあるかもしれません。「海外のファンドがアイデアを取りに来る」みたいな(笑)。企業のみなさんは、発明は仕事をやりながらその中で工夫して出てくるものと思われていました。手を動かさず中で発明していくというのも、もちろん大事なんですけど、「こういう新しい技術でものが作れるんじゃないか」とか、もっと工夫できるんじゃないかということを日頃から頭の中で考えて、それをある程度企画に、私は「設計図」といっていますが、構想としてまとめて、それを持ってから“もの”を作り出す。私はもともと機械屋なので、機械屋からすれば当たり前なこと、図面がないともものを作ってもらえません。頭の中でひたすら考えて計算します。それで「これでできるはず」というものを現場に持っていく。そして、おっさんに怒られながら作ってもらってました(笑)。

ずっとやってきたことなんですけど、それをどの業界でも使えないか。その(やり方の)ほうが、より今の流れに引っ張られない。斬新なものとか新しいもの、「将来求められそうなもの」を考えると、そういうのがいいんじゃないか。そんな考えはこの10年間で認められるようになってきたと思います。鈴木さんもおっしゃってますけど、飛躍を生み出すには、今あるものをいじくり倒すんじゃなくて、全然新しい“白い所”に“新しい絵”を描いて、「こういうのができませんか」という提案をしていく方がいいんじゃないか。10年経って、さすがにそう思っていただけになったのでは。

当初、大学生しか乗っていただけなかったんですが、今企業の方にも乗っていただけるようになりました。ある種、その楽しさに気づいてもらったのかなと。日頃、現業で作っているものをいじっているのも楽しいんだけど、いったんそれを離れて、どのようなものを作ったらお客さんに喜んでもらえるのか？ とか、そもそも今それができてない理由は技術がないからか？ その技術を提供したらお客さんや世の中の人たちに喜んでもらえるのではないかと考えるのが楽しい、ワクワクする。そんな感覚でようやく取り組んでいただけるようになってきたかな、というのが、この10年やってみての印象ですね。

U B I

ピボット時に気づいた 特許情報という宝

鈴木 少し補足させていただきませんが、発明塾というのは、開発における議論、アイデア出しの議論をファシリテートされていく、答えを出すだけじゃなくて、“いい問い”を突っ込んでいかれるのですね。印象深いのは、最新発明を生み出すにあたっては、まず現時点での最新の特許。「今、ここまでできてるよ」というもの。特許というのはアイデアレベルでもとれますからね。



楠浦 はい。

鈴木 今の時点で先人たちがどこまで考えたのかというところからスタートされる(わけですね)。

楠浦 みなさん意外に思われるかもしれませんが、先ほどご紹介いただいたように、“ビル・ゲイツが出資する最大の技術系ファンドのアジアのトップ8”あるいは“世界のトップ10”に5年連続で入れていただいたとあるのですが、じゃ(私自身は)「すごいアイデアマンなのか」というと答えはノーなんです。むしろ、私はアイデアに乏しいほうです。現場でモノを作って工夫している方が楽しい部類なんです。しかし、いざ相談を持ちかけてもらうと、「どういうやり方があるかな」となる。そんな時、特許にいろんなヒントがあるよねと。

前職でナノテク系のスタートアップをやったとき、自分たちにいい技術がある、けど売り先がないとなりました。そもそもベンチャーやスタートアップは売り先があるから立ち上げているはずなのですが、「アテがはずれる」こともある(笑)。アテがはずれたからといって、すぐたたむわけにはいかない。ピボットといますが、転地、場所替えをする。われわれもご多分に漏れず、そういうことが必要になりました。その時、闇雲に場所替えをしてもお金がなくなってしまう。そこで特許を調べ始めたのがきっかけです。そういうのは今ではIPランドスケープ(intellectual property landscape)といい、「次の場所」を見つけたり、次のネタを探すのに特許情報が使えたりしますよと経営者に伝えていきます。最先端、かなり先を見たアイデア、実現されていないアイデアが特許情報の中にたくさんある。「まだこれできてないじゃないか。これ嘘じゃないの?」というような人もいます。嘘の確率もゼロではないかもしれない(笑)。しかし特許とは、ある程度将来に向けて出しているのという側面がありますので、それを参考にしたりヒントにしたりすることで、より先のことを考える踏み台にできるのかなと考えます。



発散と収束を繰り返し 返すという方法

鈴木 話を戻しますが、新しいものは今の時点アイデアレベルでどこまで来ているのかということですが、もうひとつ興味深かったのが、楠浦さんは謙遜なさるけど、専門の知識がなくても、高校生の物理・化学の知識があれば、私にとってはそれでも高いハードルですが(笑)、例えば技術系の仕事をされている方たちは、すでにみなさんスタート台に立っている。誰でも有望だということですよ。

楠浦 私はそう感じていて、最初に大学生とやったのがよかったですね。最初から専門家と一緒にやっていたら、専門家は自分の専門知識を生かした発明を出すという方向に流れていたと思います。だけど、自分で発明をはじめたときにも、私は博士号を持ったりしていたわけではない、多少技術には明るいとは言え、特定の深い専門分野があるわけではない。ただ、機械屋であったのが幸いしたのですかね。機械屋というのは、基本的に何でもやらないといけない。“何でも屋”でなくてはならない。オートバイをやったとき、電気もやりました。油もやった。化学も電気も一通りわかる。広く浅く。あとむずかしいところはベンダーや専門家に質問して、アドバイスを得ながら進めるという感じでした。それと同じことを大学生にもやってもらおうと。わからなかったらぼくに聞いてもいいし、多分Googleに聞いたほうが早い(笑)。ぼくに聞いて不正確な答えが遅く出てくるより、Googleで検索した方が適切な専門家の答えが瞬時に出てくる(笑)。それを理解できる能力さえあればいいと。そうしたら、ファンドからも評価していただける発明がいくつも出ました。そこから入っていますので私が企業内で発明塾をやらせていただくときも、営業の方が参加されたり。技術に興味さえあれば、「これ中学の時に聞いたことがあるな」という感じで入っていただけるわけです。

U B I

鈴木 機械回りのプロダクト・マネジメントをやってこられたからでしょうけれど、専門知識がなくてもしっかりしたコンセプトを持っていれば、何かを作ることができるし、気づきやアイデアがあれば形にすることができる。でも現実的な制約もシミュレーションしなくてはなりません。ファシリテーションをされている側で、いろんな方をご覧になってきて、何か気づくことはありますか？

楠浦 最近よく言われることかもしれませんが、もともといろんな文献にあったことで、私が言い広めたことのひとつに、「発散と収束を繰り返す」という進め方があるかなと思っています。大学生相手にやり始めたとき、みなさん個性豊かで、わーっとあっちへいってしまう方、いやいやここはこうして深くやるんだという方、いろんなタイプがいます。それを、それぞれ生かしてもらおうことが大事だと考えてました。いろいろ広がってもらったあとに、ひとつにまとめていかなくてはならない。「それでは、みなさんなりに、ここまで広げたものをひとつの形にまとめてください」と。それをまた持ち寄って、お互いに「それはあるよね」とまた広がっていく。それでも構わない。それを何度か繰り返すことで、「全然違うところに行って、かつひとつにまとまる」という答えが出る状況を創り出せることが早い段階でわかりました。

そういうことは、発想法の本などには、ところどころに書いてありますけど、あまり徹底してやられていない。発明塾ではこれをけっこうしつこくやっています。何十回もやるぐらい。とくに大学生の場合は、最初の発想のところが大きな広がりを持たないと納得しないし、彼らにとって面白くない。(そもそも)バイトとしては割が合わないのですから(笑)。ファシリテーションというか、進め方はシンプルだけどこれは守った方がいいコツなのではないかと思うのです。

鈴木 私は「思考技術」という言い方をしているのですが、まさに「質問をデザインする」ということなのですよね。あと、今聞いていて面白かったのは、もちろん能力のポートフォリオみたいなものも大事ですけど、発散が得意な方、集約が得意な方。ユニークブレインラボでいうと「四つのアプローチ(連想力、抽象化思考、複眼力、構想力)」がありますけど、一回ひとりでまとめる、小さなプロジェクトリーダー的な、全体をきちんと眺める作業を一回やる。それを全員がやるというのは興味深いです。ユニークブレインラボでみなさんにお伝えしているのは、「いろんな頭の使い方がある」ということなんです。他人に向けての「自分が責任を持って考えるプロセス」を一度体験したら、他の方のアイデアの引き出し方、組み合わせ方、マネジメントの仕方なんかも変わってくるものがあるのではないですかね。

楠浦 おっしゃるとおりで、私もユニークブレインラボに参加させていただいて、発明塾でやっているのも普遍的なことなんだとあらためて認識した部分がありました。どういうタイプに分けるかというのはそれこそ無限にあるので、その人たちの流儀で分ければいいと思うのです。分けたときに、他のタイプの人たちのやり方とか、つまづくところを見て、あるいは自分が体験してみて、「ああ、自分はここがうまくいかない」。例えば構想力が苦手だとかですね。抽象化の能力が足りないなどと個性があって、それをどう補ってあげるかによって、チームとしてのアウトプットが変わるといえるのがありますよね。

発明塾のカリキュラムでアウトプットをしてみることによって、「結果的に部下への接し方が変わってきた」という声があります。過去の私の口癖でもあるのですが(笑)「おまえ、なんでこれできへんねん」と大阪弁できつく言って、今となってはたいへん申し訳なかったのですが、そうではなくて、「あ、そこができないのなら、そこをサポートすればあとは全部やってくれる。それでうまく回るんやないかな」と、能力を組み合わせで考えるようになってくる。ボトルネックさえ見えれば、そこをいいタイミングでサポートできるか考えられるように勝手に変わっていく。それって、スポーツだったら当たり前のことで、サッカーとバスケットか役割分担しますよね。



この10年間で大きく変わった“流れ”

鈴木 企業でプロダクトや事業に成功されてきた方を見ていますと、みなさん「多能」といいますか。営業ひとつとっても、ご自身がテストマーケッターひとり獲得するだけでも苦労するので、技術のアイデアがすごいだけではなく、実際の現場で泥臭いプロジェクトマネジメントを積んでいく中で、仮説検証、トライ&エラー、さまざまな制約とかきちんと乗り越えていらっしゃるところとか、リーダーシップも優れていらっしゃるんだなど感じる場所です。「発明塾」は、ずいぶん企業さんにもずいぶん浸透してきたのではないですか？

UBI

楠浦 そうですね。おかげさまで。10年前と比べてという次元になりますけど、当時からすごく気に入っていただいていたところがあるんですけど、技術開発、研究開発部門ですが、例えば10年先とか、今までにない技術を獲得しようとか、粘り強くやっていきたいと思いますとやらせていただいたところが多かったんです。でも最近は、2、3年後に新規事業を垂直立ち上げできるような、自分たちのコア技術とか、材料とか、独自の製造装置とか、次の打ち手を考えたい、つまり、より「事業寄り」のところで求めていただけるようになってきました。

もうひとつ、特許業界というか知財業界は今急速に流れが変わりつつあります。今まで、特許業界でいう「発明」は、研究者・技術者が工夫をする、その工夫の一部の優れたものを「発明」と呼んで特許出願するというのがメインでした。ところが最近は、将来こういう技術を生かした、こういう新しい製品・事業を作りたいと思っていますと。だけど、すぐにはできない。できない理由はいくつかあり、技術や資源が足りない、パートナーがいないと成り立たないとかいくつか要素があるんですけど、取りあえずすぐにはできない。だけど、すぐにできないからといって、指をくわえて待っているのじゃなくて、「先にそこを特許でおさえてしまおう」と。要するに「土地」を買ってにおいて、「われわれ、こういう土地にこういう建屋を建てたいんですけど、ちょっと手伝ってもらえませんか？」と。そこからオープンイノベーションで、周りの人を呼んでくる。ここの土地はウチが確保してますので、自由にみなさんやってくださいと。自分たちがプラットフォームを持って、事業を構築してもらい、その成果をみんなでシェアする。そういうタイプ、われわれは「知財先行」と呼んでいるんですけど、特許とか知財をより軸足にした新規事業なり技術開発のやり方を志向している企業が、この2年ぐらい急に増えてきたというのはありますね。

鈴木 例えば、企業のどのあたりが変わってきたというのはありますか？

楠浦 そうですね。オープンイノベーションという考え方は、私が前職の時、15、6年前からあったのです。あったんですけど、当時言われていたオープンイノベーションとは、“大学と共同研究する”ぐらいのレベル感で、技術のアウトソーシングをそう言っていたに過ぎなかったのでは。その時もあんまり知財のことはごちゃごちゃ言われてなかったと思います。推測ですけど、今の立場になってお客さんの話を聞くと、オープンイノベーションのスタイルが変わってきて、“集まってすぐビジネス”というタイプが増えてきた。ビジネスサイドのオープンイノベーションが出てきています。

そこで、ビジネスをすぐやろうというところでは知財の話が出てきます。それを「ビジネスをつくりながら知財の話をする」とすぐくややこしいことになりがちです。どちらかを整備していく必要であるとみなさん気づき始めた。スタートアップ側の人々が尖ったものを用意していて、その尖ったものを取り入れたいと思っっている懐の深い側の人たち、どちらかが知財を持っていて、あるいはどちらも持っている持ち寄りというのでもいいのですが、どちらも持っていない状態ではじめると、いろいろ後でたいへんです。だから、お互いに知財を整備した上で、お互いの土地を確保した上で、「この土地とその土地を合わせたらどうなるの?」とか、お互いの土地の組み合わせがいいですねなんてやっていく時代になっています。よりビジネスに近いところから立ち上げようと思うと知財のことがいろいろ出てくる感じだと予測しています。

鈴木 事業家としての感性、センスや問題意識を持つ方が増えてきた、あるいはもともといたのだろうけど、そういう人たちがちゃんと目の目を見て、活躍することが増えてきたのかなという印象はありますね。

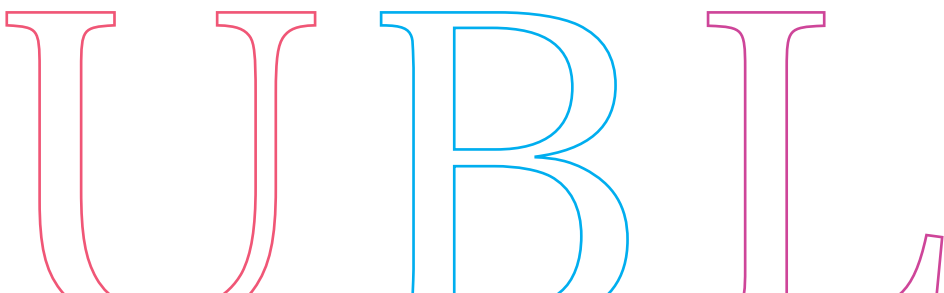
楠浦 はい。

アンメットニーズに チャンスを見いだす

鈴木 思ったのは、プロダクトアウトとかマーケットインという言葉はあまり好きじゃないんですけど、お話を聞いていると、はじめからそんな概念はないですね。人が言わないところを言い当てる。未来に向けてのマーケティングかもしれないですね。

楠浦 そうですね。おっしゃるとおりでプロダクトアウトとマーケットインとかいう二分議論ではなくて、多分見捨てられている“アンメットニーズ(まだ満たされていない顧客の潜在ニーズ)”。それは気づかれていないものも含めてのアンメット。実は技術的にも、そこそこミートできるものがどっかに落ちている。しかし、それをつなげるべき人がいなかった。そこに対する取り組みが今は増えているんじゃないかなと。よりそこにチャンスを見いだそうとする方々が増えているのでは。そんな気がしますね。

鈴木 楠浦さんは経営者やベンチャーキャピタルとの接点が多いと思うのですが、最近の経営者に求めること、経営者層がどこまで変わってきたか、手応えみたいなものってありますか？



楠浦 10年前に比べると、変わってきたと思いますね。いくつか視点はあるんですけど、10年前の50代や60代の経営者は「まあ、そうは言うけど」みたいな受け取り方でした。私がまだ若造だったからなのかもしれませんが。数字に対するとらえ方も、「売上」か「営業利益率」のようなレベル感のお話かされなかった気がします。



何年前かな……。今、私の会社は14年目なのでちょうど半分ぐらいに来た頃のお客様、ある製造業の執行役員の方ですが、「楠浦さん、経営指標として何が大事だと思います?」と聞かれたわけです。「おっようやくそういう質問が来た。認められたのかな」とうれしくなって、「ROIC(投下資本利益率)でしょうか」と答えたのです。投資した資本に対してどれぐらいのパーセンテージの利益が上がるのか。投資の世界ではもうこれがすべてなんです。営業利益じゃなくて、資本をどれだけうまく回転させて利益を生み出すかということを株主は求めているので、そう答えたら、「ですよ」と返していただいたんです。「おお。来た、上場企業がROICって言い出した!」と思ったのです。最近、本屋さんでもROICに関する本がちょっと増えてきました。大きな企業もROE(自己資本利益率)ではなくて、ROICだと思いはじめたなと感じます。自分たちの強みを生かして、さっきのランチェスター戦略の話(同イベントの福永氏の話)にも通じると思うんですけど、狭いところできちんと立ち上げて、少ない資金で大きな利益を得て、それを回していくという考え方ですね。

当時、大企業さんは、「それ、結局売上なんぼあがるねん」みたいな話ことを言われ、よく企画をつぶされてきたんですけど、最近そんなことみなさん言わないようになってきました。「売上」の話ではなくて、まず「必要資本」はどれぐらいか? それに対してどれぐらいの回転で回していけるか。そこは技術とか利益率の話だけでなくビジネスモデル的にどうなのという議論とか、資本家からお預かりした資金もリスクに応じた、もしくはリスクに対する平均リターンを、われわれは超過利益と呼ぶんですけど、そういうリターンを出せますよということを株主に話せるかどうかという視点で評価し始めました。売上とか言わなくなってきたなというのは感じます。ですから「投資家目線で経営者も語れるようになってきた」ということもあると思います。

鈴木 ほんとに起業家視点といいますか、起業家のほうが、常に少ない経営資源を生かそうとしているので、本能的にそういう発想になってきているんですね。ある程度大きくなってしまくとくに製造業の場合は、現業に関しては、手持ちはROA(総資産利益率)で見るとか、そういう風になっていくんですけど、先の話になるとそうじゃない。

楠浦 そうですね。新たに投資が必要になるので。

ホームランを狙うのではない バットの芯に当てること



鈴木 シェアを強化するときにも、その事業セグメントの中で、ほんとにシェア1位を狙うのか？ シェア1位を取れば、ランチェスター戦略で言われていますけど、必然的に利益率は上がり資本効率は上がる。その大原則。何社かで見たのですが、若い社員にいろいろ事業提案をさせるけれど、どんなに市場規模が小さくても1位を狙えと。ちゃんと利益が出る。小さなプロジェクトマネジメントといいますか、その体験の積み重ね。企業さんによく言うんですけど「ホームラン狙い」がかつては多かった(笑)。

楠浦 その言葉だと思います。ホームランを狙えと。

鈴木 まずはバットの芯にちゃんと当たってるのかと(笑)。

楠浦 その表現は正しいと思っていまして、芯に当たってるかどうかが大事。その後どれぐらい飛ぶのかはどうでもいい(笑)。

鈴木 ご覧になっている企業さんの中でも「芯に当てやすい」担当者、スター的なプロダクトマネージャーというか、そういう方が増えている印象がありますか？

楠浦 例えば技術系の方だと、当初ビジネスにあんまり興味がないこともあります。私は発明塾の中で良く「独占」という言葉を使います。「課題を独占する」とか。「この技術でしか解決できない課題というのを、どれぐらい持っているかというのが技術を生かすすべてだ」といつも言うんです。その技術がすごいかどうかなんて、お客様にとってはどうでもいいことなんです(笑)。その技術でしか解決できない課題を持っているお客様はその技術を使わざるを得ない。結果的にそのユーザー(お客様)を独占することができるのですね。そういう結びつきをたくさん増やしていくことで、利益率が高いまま市場を拡大し続けることができる。

UBI

これを私は「独占的普及」という言い方をするんですけど、それに気づいた方(技術者)はビジネスに興味を持つし、「求められてるんだな」という感覚が強くなって、結果的に技術もさらに面白くなっていく。マーケットは小さいんだけど、「この人たちわれわれの技術がないとにっちもさっちもいかないよね」とわかる。A社とB社の競争で、「競争に勝て」と言われてもやる気は出ません。「おれは競争するためにやってるんじゃないで。技術が好きだからやってんねん」となる。「いやいや、君のその技術がないとあの人死んじゃうよ。それでええの?」「いや死なれると困りますから、やります!」とやっぱりなるのですよ。そういうマーケットを見つけてくること。それは技術屋さんの仕事だと言いついてしまうと、彼らにはちょっと荷が重いかもしれません。経営者がそういうことを仕掛けるべきだ。一緒になって考えてあげるとか、見つけてきてあげるとか。そういうことをやってあげて、技術屋の心に火が付くというのを見えています。ほぼすべての人はそうなります。ご指摘のように、今そういう人たちが続々出てきていると。

バラエティに富んだ発想法の中から自分の得意技を持つ



鈴木 やつと、われわれが期待している時代になってきたのかなと。今楠浦さんは普遍的なことをおっしゃっていて、さっき言ったマーケットインとかプロダクトアウトとかいう話じゃないわけですよ。これから、「未来のニーズに応えたい」とか「未来のニーズを自分で作らなくちゃ」と。そういうことをやりた

かったら、新しいことを考えなくてはいけません。新しいことを考えたかったら、周りのみんなにも協力してもらわなくてはならない。未来の顧客、あるいは潜在顧客に愛されたい、喜ばれたい。よくある言葉に「お客様の喜ぶ顔が一番の動機です」とサービス業の方はおっしゃいますが普遍的なことですよ。

楠浦 そうですね。普遍的なことですよ。技術屋も結局同じです。前職の時、「この技術があるかどうか」と考えはじめた時にそれに気づいて、今につながっている部分があります。

鈴木 それでは、そろそろ時間なんですけど、楠浦さん、ユニークブレインラボについてちょっとひと言、いただけますでしょうか？

楠浦 さっきも少し話したんですけど、ユニークブレインラボで扱っている発想法は圧倒的にバラエティに富んでいます。お世辞じゃなくて、これだけバラエティがあれば、「あ、これは自分が使えるな」という得意技みたいな発想法が見つかると思うんです。鈴木さんは「万能」という言葉が好きじゃないとおっしゃってて、私もまったくそうなんです。「これですべて解決します」みたいな触れ込みのものはだいたい話としては嘘。そういうことじゃなくて、「いろいろあって、あなたに合う方法が見つかると思いますよ」だと思っんです。その「合う方法」もひとつではなくて、「これとこれ、そしてこれぐらいが自分に合ってるかな」のが大事だと発明塾でも話しているんです。

発想法の書籍は発明塾でもいろいろ紹介してます。どれがいいというんじゃないんです。例えば、私はTRIZ使ってますよとか、等価変換とかあるんですけど、それにこだわる必要もない。教えてくれと言われれば教えますが、無理には教えません。なんでもいいです。これを使えば自分的にはフィットするね、という発想法をいくつか見つけて、それではじめればいいじゃないですか。人それぞれなんで、3人か4人集まったらけっこう膨大な発想法を持った人が集まるので、お互いにまずは交換じゃないですけど、発想法を広げていけば。その生かし方を知るためにも、いろんな発想法を一通り知っておくと、別の人の発想法を聞いて、「ああ、それは自分には不向きな発想法だったけど、こうして使えるんだ、すごいな」と新しい発想が出てくるかもしれません。

ユニークブレインラボの半日コースを受けさせていただいたときに、「ああ、これだけあれば、ほぼすべての人が自分の得意な発想法を見つけられるな」と。私自身も「ああ使えるな」というものがいくつもありました。使わせていただいているものも実際あります。早く(自分にフィットする)発想法を(みなさんに)見つけて欲しいんです。それが無いから、「ぼくはアイデアマンではありません」となってしまうのがもったいなくて。私は結果として、特許情報を使うという自分にとっての「わざ」をひとつ見つけたというのがあり、世界が広がりました。みなさんにとっての得意技を見つけていただく入り口には(ユニークブレインラボは)なっていると思います。そこをもっとも期待していると思いますか。

鈴木 ユニークブレインラボでやっていることはエクササイズです。実務を離れたところで、未来の技術を生み出そうとする方々に、何かお役に立てて欲しいというか……。いや、未来の技術を作って欲しいんですよ。私は不器用なんで(笑)。ぜひ、みなさんにもいらして欲しいです。では時間になりました。楠浦さん、どうもありがとうございました。

U B I

「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。

U J B I

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かうじゃないか」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、世の中になく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と。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でなくて？

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みますと、「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ですけど、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、今の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、一番勝て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、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いて、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」と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.

