

# 問題提起だけが差別化をもたらす

これからのビジネスで必要なこと

JDA REPORT #0016 2018年11月

## HEADLINE

- I はじめに
- II 誰でも答えを見つけられる時代に
- III 戦略、戦術の危険な罠
- IV 問題提起が重要な理由
- V アイデアを考える前に問題を見直す
- VI これからのビジネスで必要なこと
- VII 本部運営でどのように活かすか
- VIII まとめ

## I はじめに

代理店・フランチャイズに限らず、多くのビジネスで差別化がしづらくなってきた。良い商品/サービスを開発しても、すぐに類似のものが出てくる。何百億円も売り上げたビジネスが、真似され、倒産の危機に迫りやられる。そんなニュースが後を絶たない。これからの時代を生き残るために必要な、最新のビジネスマインドをまとめた。

## II 誰でも答えを見つけられる時代に

インターネットを始めとするIT技術の発達は、私たちに大きな恩恵をもたらした。何時間もかかっていた資料作成は、数分、数秒でできる。時間がかかった調査も、検索すれば瞬時に答えが得られる。しかもほとんどのことは無料か少額でできる。

一方で、ビジネスをしかける側としては困ったことが起きている。新しいサービスを開発する時、インターネットで検索する。まだ世の中になければ開発し、先発サービスがあれば改良版を作る。これをほぼ同時に全世界の事業者が行っているのだ。

同じ情報をインプットすれば、アウトプットはほぼ同じになる。多少の差はあるが、お客様にとってはほとんど差が分からないレベル。何か新しいサービスと契約しようとした時、同種のサービスが多くて選ぶのに困るのはこのためだ。

しかける側としては、次々と追いかけてくる新商品、新サービスに、頭を悩ませることになる。誰でも同じ答えを見つけられることを、私たちは驚異と捉えなければいけない。真似し、真似される、ということを見越して事業を進めなければ、利益を得続けるのは至難の技だ。

## III 戦略、戦術の危険な罠

ビジネスパーソンなら、戦略と戦術の違いを何度も教えられてきたはず。戦術は打ち手で、戦略はその打ち手を選ぶための判断基準。与えられた予算の中で売上目標いくらの加盟店を何店舗増やす、というのが戦略。広告を出す、展示会に出展する、説明会を開く、など具体的な打ち手が戦術だ。

しかしこの戦略と戦術の組み合わせだけでは、もう生き残って行くことはできない。そう言われて驚く人もいると思う。データに基づく戦略と戦術こそがビジネスだ、と考えることに罪はない。世の中ほとんどの人がそう教えられてきましたし、今まだそうだと信じて実践している。

戦略と戦術を考えるな、と言っているのではない。この組み合わせは従来どおり使う。ただし、問題がある。全世界が同じ情報、同じ答えにアクセスできるようになってしまったので、戦略と戦術は、誰が考えてもほぼ同じになるのだ。

つまり、戦略と戦術をどれだけ深く考えても、他社との差別化は生み出せないということだ。企業価値の源である差別化ができなければ、事業は先細っていく。今は独走状態でも、明日はどうなっているか分からないということに気づかなければいけない。



## IV 問題提起が重要な理由

誰でも同じ戦略、同じ戦術を考えられるなら、何で差別化ができるだろうか。その答えは「問題提起」だ。「さあ、問題を考えてください」と言われても、ピンとこない。小学校の頃から社会人の今まで、答えだけを考え続けてきたからだ。

問題提起とは、解決すべき課題や問題を投げかけること。課題はすでに課されていることなので、問題という言葉とは違うことを意識して欲しい。他の人が思いつかない問題を投げかける。この技術が必要だ。

代理店・フランチャイズ展開の問題提起は、「どうすればサービスを全国に届けられるか」「売上を150%にするには何をすればいいか」といったものだろう。ここから戦略、戦術を練るのだが、何かに気づかないだろうか？この問題提起は果たして良い答えを導き出せる問いだろうか。

先ほど戦略と戦術は誰が考えてもほぼ同じ、と読んだばかりなので、上の2つの問題提起に違和感を感じたのだ。全国に届ける、150%にする、これは、どちらも誰でも考えられる問題提起ではないだろうか。ここから果たして差別化は生まれるだろうか。

加盟店開発部門なので、数字を増やすこと以外のミッションはない。だから問題提起は関係ない、と思うのは早合点だ。これから先は、問題提起こそが求められる時代になる。戦略や戦術はアルバイトでも考えられる、あるいはAIが自動で出すようになるだろう。

問題が間違っていたら、答えも間違ふ。問題がズレていたら、答えもズレる。問題提起が上手くできないのはこの先非常に危険だ。何十年も答えだけを考え続けてきた私たちが、問題を考えろと言われても、すぐにできるようになるだろうか。それも他の人が考え付かないような鋭い問題をだ。



## V アイデアを考える前に問題を見直す

すぐに答えを考てしまう、という癖、特性があることを認識すべきだ。答えを考える方が、慣れているし、楽だし、楽しい。そこから抜け出せずより、今まで通りが良い、そう考えるのが自然だ。でも、抜け出さないのは危険極まりない選択だ。

これから先、答えやアイデアを出すのは、あなたの役割ではない。問題を考えるのが、これからのあなたの新しい役割だ。手始めに、先ほどの問題提起について見てみよう。「どうすればサービスを全国に届けられるか」この問題は、どのような問題に置き換えられるだろうか。

初めは、どうすれば、ではなく、なぜ？に置き換えてみる。なぜサービスを全国に届けられていないのか？なぜサービスを広める必要があるのか？なぜサービスを取り扱ってもらえるのか？という切り口で考えてみる。

次に、そもそもどういうこと？と前提を見直してみる。そもそもこのサービスってどんな価値があるの？そもそもサービスの内容は足りてるの？そもそもこの値段段でお客様は満足してくれているの？など、根本を問題にすることで、差別化のアイデアが生まれる。

戦略、戦術から離れると、考える世界は格段に広がる。一つの問題に、誰でも考えられる100個の答えがあるとしたら、答えを考えるよりも、誰も考えないたった一つの問題を考える方が価値がある。

答えやアイデアを考えるよりも、この問いは正しいの？と疑ってかかることだ。何度もうが、全世界が同じ情報、同じ答えにアクセスできるので、答えの価値は限りなくゼロに近づいている。一方、問題提起はどうだろうか。この先唯一、差別化の根源となる可能性が高い。

## VI これからのビジネスで必要なこと

今、世界のあちこちで、問題提起の重要性に気づき始めている。引き金となっているのは、驚くべきスピードで成長している大企業だ。それぞれの企業の理念を見れば、結果が他の企業と違うのもうなづける。

アマゾン

「地球上で最もお客様を大切にすること」

グーグル

「世界中の情報を整理し、世界中の人々が

アクセスできて使えるようにすること」

アリババ

「あらゆるビジネスの広げる力になる」

これらの使命・ミッションは、誰でも真似することができる。日本企業の使命だって負けてはいない。でも、使い方が根本的に違う。アマゾンはすべての経営判断で「それは地球上で最もお客様を大切にすることになるのか？」と問う。グーグルもアリババも、問いを使いこなしている点が違う。

そして、大きな問いに対して、すぐに戦略、戦術を考えるのではなく、秀逸な問題提起をする。例えばアマゾンで大成功しているWebサービス。普通ならストレージ、コンピューテーション、データベースのいずれかの事業に絞るべきところ。それを「お客様のために他社と異なるアプローチはできないか？」という問いを

立てた。そして、すべてのサービスを提供することを決定して大成功した。

いわれてみれば、このような問いは、ああなんだ、そんな簡単なことか、真似すればいいやと思う。しかし毎日業務をこなしている自分に照らし合わせてみると、1日に一度も問題提起をしていないのではないかとさえ思ってしまう。それでは、人並みかそれ以下の成果しか出ないはずだ。

これからのビジネスで、この「問う」というスキルが成否を分けることはお分かりいただけたでしょうか。特に代理店・フランチャイズ本部にとっては、社内だけでなく、加盟店にも問うスキルや文化を植え付けていかなければならない。

一見遠回りに思えるかも知れないが、実は組織を早くエネルギーに動かすことができる。権限移譲がしやすくなるためだ。例えば「それはお客様に喜んでもらえるか？」という問いを考えてみよう。責任者から相談を受ける都度、この問いを投げかけてみよう。現場ではあなたと違う情報を持っていて、あなたが答えるよりも適切な選択ができるかも知れない。

これは可能性の話だが、経験や知識が豊富な上司に判断を仰ぐよりも、お客様が喜ぶ方を選択した方が事業は上手くいく。もちろん、予算、契約、法令など守らなければいけないことも多いので、全てを権限移譲すべきという話でもない。しかし、何歩も先を行っている企業が問題提起を活用して権限移譲を進めているのだから、その効果は証明されているといえる。



## VII 本部運営でどのように活かすか

代理店・フランチャイズ本部は、問題提起をどのように活かせばいいだろうか？いや、ここでも問題を設定し直してみよう。本部が問題提起しなければいけない対象はいくつあるだろうか？

登場人物を本部－加盟店－エンドユーザーの3つに絞ると、それぞれを結ぶ3本の線ができる。この線1本1本に問題提起ができる。そして3者の間に商品/サービスがあるので、また3本線ができる。つまり合計6本の線の分だけ問題を考えることができる。

例) 本部－加盟店の線

- ・加盟店が本部に期待していることは何か？
- ・なぜ成果が出ない加盟店が生まれてしまうのか？
- ・そもそも加盟した本当の狙いは何だったのか？

みなさんならもっと良い問いが浮かぶだろうが、許していただきたい。さらにモノや情報、工場、物流センター、仕入元、店長、スタッフ、など登場人物を増やしていくとこの線は無数に増える。こんな問題は一度も考えなかった、ということも出てくるだろう。この調子で問題を挙げて欲しい。

そうは言っても、目の前に課せられた問題（課題）も山積みになっているので、悠長なことは言ってもらえない。社内で誰も問題提起の発想を持っていないれば孤軍奮闘、見えない敵と戦わなければならない。だが信じて実践して欲しい。

価格設定や商品のネーミング、カスタマーサポート、など、自分と関係ないところに問題を見つけてしまうこともあるだろう。営業と開発が仲良くないのは、よくある話だ。共通の問題提起「それでお客様は喜んでくれるのか？」という問いと、それぞれが持つ情報・立場を共有すれば一歩前進する。

トップは率先して問題提起の方法を学び、社内を取

り入れていくべきだ。トップでなければ、自分が影響を及ぼせる範囲を紙に書き出し、まずどの部分の問題を見つけるかをはっきりさせたい。他人の領域の問題から手をつけるのは得策ではない。

本部の問題を一通り出せたら、加盟店の問題提起に取り組んでもらいたい。加盟店を主役にして、登場人物を書き出し、1本1本の問題を一緒に考えてあげるのだ。加盟店と膝をつけ合わせてじっくり話し合ってもらいたい。加盟店が間違った問題に取り組んでいては、本部の売上も一向に上がらないからだ。

## VIII まとめ

本部のみなさんなら、戦略、戦術に囚われていて、問題提起していないことに共感していただけたと思う。代理店やフランチャイズの本部は激務だし、数字が出ているので追い込まれやすい。自分が営業した方がと歯がゆい思いをされている方も多いのも事実だ。

でも、原点を思い出していただきたい。代理店・フランチャイズシステムはテコの原理と同じ。少しの力で大きな岩も持ち上げるための仕組み。今までビクともしていなかったなら、正しい問い、誰も思いつかなかった問いで動かなかった岩を動かして欲しい。

悩み、課題を抱えているのは貴社だけではない。他の多くの本部も同じ。当協会はその重荷を軽くして本部が元気になることを応援している。それが日本経済の発展につながると信じているからだ。

著者-----

佐藤康人（さとうやすひと）

7年間で500社以上の代理店募集を支援。実践的なアドバイスを大手企業からベンチャー企業までの代理店本部の立ち上げから募集、教育までをサポート。

一般社団法人日本代理店協会 理事長