

## モノづくりとソリューション

常務取締役 内田 裕行

研究開発は新規事業の創出、既存事業の競争力向上などを目的として進められるが、研究開発の成果が事業化の成功に直線的に結びつかない理由の一つとして、顧客要求事項の把握が容易でないことがあげられる。特に新規事業分野に参入を図ろうとするような場合、研究開発テーマ設定時点で、研究開発部門とその成果を市場展開する役割の事業部との間で、綿密に市場分析、製品設計が行われ、開発された製品が市場で受け容れられる一定の品質・性能を備えていると判断されたにもかかわらず、一定の事業規模に到達するまでに予想外に時間の掛かることがある。顧客が真に求めているものを把握し切れず、製品化で達成できたのは二次的、付随的な品質・性能でしかなかった、製品の差別化ポイントとして研究開発で注力してきた品質項目が顧客からは全然評価されなかった、技術シーズ・技術ロードマップから材料開発に着手し、製品化にこぎつけたものの用途開発に苦戦した、あるいは開発の遅れから市場参入を果たした時には市場ニーズが変化していたなどいずれも顧客要求事項に的確に対応できなかった事例であるが、これらを単に市場調査不足の結果だと片付けるだけでは問題は何も解決しない。

バイオサイエンス事業部では、顧客満足度の向上を図ることを品質方針の第一として掲げ、顧客に対してソリューション・プロバイダーであることをその事業イメージとしている。顧客との取引は、当然に、ゲルカラム、診断機器・試薬など具体的な製品「モノ」の売買であるが、顧客が真に求めているのは、「モノ」自体ではなく、「モノ」を利用、応用することから得られる便益、効用、問題解決能力などいわゆる「ソリューション」と呼ばれるものと考えている。例えば、臨床検査市場では、確かに「モノ」である機器・試薬が売買の対象であるが、顧客が実際に価値を認め対価を支払うのは、機器・試薬を使用して得られる「ソリューション」としての検査データである。機器・試薬個々の品質・性能、検査項目の多寡、価格条件など顧客によって選定理由は様々にあげられるが、正確な検査データが安定的かつ再現性よく得られなければ、それらがいくら優れていても無意味である。また、分離精製剤の製品出荷形状を粉体ではなくスラリーに変更し、顧客でのカラム充填時のハンドリング性を高めたところ、飛躍的に販売数量が伸びたという経験も持つ。

これらは技術開発、製品設計にあたっては当たり前のことで、何も「ソリューション」と

あらためて強調するほどのことではないという指摘もあろうが、「モノ」自体にこだわり過ぎるあまり、それを実際に使用する顧客が忘れられていることがよくある。顧客要求事項の把握を、「モノ」の使用目的、使用方法という見地から行うということにすれば、市場調査、製品設計の方法も変わってくる。顧客重視と言うことで顧客の「モノ」に対する要求を漠然と聴取するだけでは、顧客要求事項は千差万別その優先順位も個々に異なっている、また時間と共に変わって行くと言った何の方向性もない結論に落ち着きかねない。この結果得られるのは、競合製品に比し差別化の特徴を何も持たない最大公約数的な、良く言えばバランスのとれた品質・性能の製品でしかなく、顧客に評価されるのは価格メリットのみということにもなってしまう。顧客における使用目的、使用方法をよく調査・理解し、そこでの問題解決、改善に差別化ポイント（一つとは限らない）を置いた製品設計がなされれば、時間と共に変化する顧客要求事項の先取りともなり得るのである。

日本企業の競争力が優れている理由の一つとして、国内に適度な規模の需要（ボリュームゾーン）があり、品質・性能要求の厳しい顧客により生産・品質管理技術が磨かれてきたことがよくあげられる。しかしながら、グローバル化が進展し、ボリュームゾーンが日本から中国・インドなどの新興市場に移行して行けば、顧客は日系企業のみではなくなり、顧客要求事項もまた変化して行く。いかに市場・地域が多様化しても、顧客が信頼を置き必要とするのは、顧客にとって有意な「ソリューション」提供能力を持つ「モノづくり」メーカーであり、その実現に向かってお互いに努力して行きたい。