

第 1 章

なぜ、日本の製造業は「ソリューションビジネス」で成功しないのか？

今、多くの製造業が生き残りをかけて「ソリューションビジネス」への変革を唱えている。しかし、実態はどうであろう。変革の必要性は認識していても、掛け声や小手先の改革に終わっていないだろうか？ それ以前に「製造業におけるソリューションビジネス」をどのように定義しているのか？ 我々は、これまで数多くの企業の業務変革を支援してきた。本書はそうした活動で得られた経験や知見をまとめたものである。本章ではまず、製造業を取り巻く現状を概観し、「製造業におけるソリューションビジネス」とは何かを整理し、ソリューションビジネス実現に向けた全体像について言及する。さらに、掛け声や小手先の改革に終わらないための「5つ変革のポイント」を概説するところからスタートしたい。

製造業を取り巻く事業背景とソリューションビジネスの実情

第 1 項 製造業の事業背景と名ばかり変革の問題

かつて、日本の製造業はその勤勉さと品質で、世界に“Made in JAPAN”というブランドとバリューを提供してきた。自動車や家電といった領域では世界のトップになり、それまでその領域でトップだった北米やヨーロッパの電機大手は家電事業を縮小せざるを得なくなった。

2000年以降、アジアをはじめとする新興国が力をつけ、それまで日本企業が独占していた特に家電の領域においては大きな脅威となっていた。これはサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）の充実により、部品サプライヤーとの連携や製造における標準化などで、どの企業でもある程度の品質の製品が作れるようになったことが大きく起因している。例えばパソコンでは、IBMは中国レノボ社に事業を売却。そのレノボ社は、DellやHPを押しつけて世界一のメーカーになった。そのレノボ社ですら、さらなる新興企業にその地位を脅かされているのが現実である。IntelのCPU、MicrosoftのOS、HDDやメモリといった標準部品を組み合わせることで製品ができてしまうコモディティ化により、こういった現象が起こっている。

市場の多様化といった側面も大きな影響を与えている。携帯電話事業におけるApple社のiPhoneは最たる例だ。これまでは通信キャリアが製品メーカーよりも顧客に近い位置にあり、通信キャリアが仕様を出し、メーカー側がそれに従って製品開発を進めてきた。しかし、iPhoneの登場でその景色は大きく変わった。顧客が直接製品を指名し、通信キャリアがそれを提供せざるを得なくなってきた。つまり、今までのビジネスレイヤーを飛び越えてマーケティングを行い、製品やサービスを開発して提供し始めているのである。そしてiPhoneをはじめとするスマートフォンの台頭により、コンパクトデジタルカメラやウォークマンのような音楽プレイヤー、パソコンの市場、さらにはサービス産業も変化している。

こういったグローバル化や製品のコモディティ化、市場の多様化により、

今、日本の製造業はソリューションビジネスに移行していかなければならないという話をよく耳にする。しかし、そもそも製造業のソリューションビジネスとは何なのか、明確に定義して話をしているのだろうか？ ソリューションビジネス≡ビックデータ活用であったり、エンジニアリングやサービス、ソフトウェアプロダクトといった方向にどうしても行きがちである。

また、製造業の組織名を見ると、「○○○ソリューション部」、「△△△ソリューション推進部」と名称にソリューションという名前が目立つようになった。ソリューションという何となく凄そうな、重要そうなキーワードでごまかしてはいないだろうか？ 部門名を変えただけでは何も変わらない。変わった気になって、今までと同じような業務をただこなしているだけの企業を本当によく見聞きする。

多くの製造業では、マーケティング、営業、技術、製造、業務、サービスなどの部門に分かれている。長い時間の中で、これらがお互いに組織の壁を作ってしまう、業務を分割して、いつの間にか自分たちの業務範囲を守ることが仕事になってしまっていないだろうか？

マーケティング部門は市場調査をしても、それらを明確に製品仕様に落とさないまま調査結果にコミットせず、「製品開発は技術部門の仕事」だと切り離してしまう。主たる業務は広告宣伝やイベント対応になってはいないだろうか？

営業部門は「顧客の声」=神様のような捉え方をして、何でもかんでも「顧客がこう言っているから、何とかしてやらなくてはいけない！」と無理難題を他部門に押し付けていないだろうか？ 顧客がどういった背景で購買をしようとしているのか？ そもそも目的は何か？ 制約条件は何か？ 顧客が本当に必要としていることは何か？ そういったことを深掘りせずに、「顧客の声がすべて正しい」という仕事の仕方をしていないだろうか？ 顧客が常にすべてを理解して正しい要求を出しているわけではないはずだ。

技術部門はといえば、営業や製造といった他部門の間に挟まり、様々な雑務をこなしながら調整ばかりしているのが現実ではないだろうか？ でもなぜそのような仕事の仕方になっているのか、見つめ直しているだろうか？ 徒弟制度のような属人的な技術伝承のスタイルをいまだに続けていないだろうか？ 製品にとって一番重要な製品仕様管理を、的確に行っているだろうか？ 自社製品のスペックばかりを考えていないで、顧客の本当の要求価値は何か、もう一度そこに戻って見る必要がある。

分断された社内の業務をそのままにして部門名称だけを変えたり、「ソリューションビジネスに変革するぞ!」と声を上げて何も変わらないのが現実であり、本当に企業を変えるのは、今までのような領域ごとの改革ではなく、「ものづくりモデルに変革」を起こすDisruption（創造的破壊）が必要なのである。

注釈：本章のソリューションビジネス、イノベーションと記載している部分では、「経営理論」で言われている破壊的技術（disruptive technology）、革新的技術（radical technology）、持続的技術（sustaining technology）を包含した概念で捉えている。

第2項 製造業のソリューションビジネスとは何か？

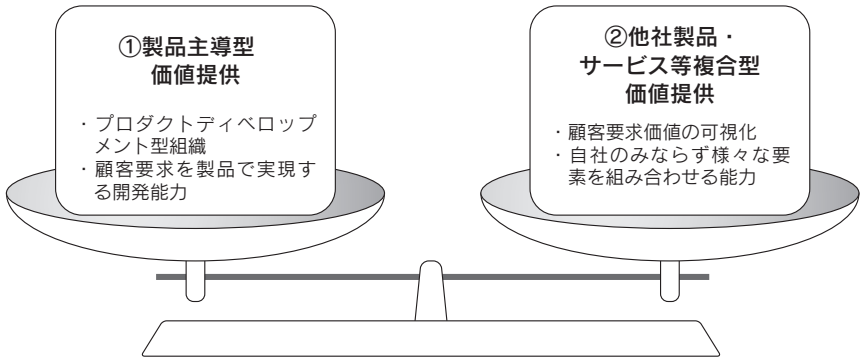
そもそも製造業の顧客は、何を価値として要求しているのだろうか？ 当然ながら、これは一意的な答えがあるものではない。その顧客がいる市場や地域、顧客自体の成熟度によって価値要求は大きく異なる。我々はこの価値要求を大きく2つに分類している。

- ①提供する製品そのものの機能による価値提供
- ②製品に加え、サードパーティー品、エンジニアリング、サービスといった役務提供を加えた複合的な価値提供

日本の製造業はこれまで①を中心にビジネスを展開するというものであったが、今やこれだけではビジネス拡大は見込めなくなっている。

一方②においては、まさにトータルサプライヤーとして顧客が要求する価値提供を理解し、コンフィギュレーションする能力が必要とされる。

ここで間違っはいけないのは、②が日本の製造業の目指す姿だと短絡的に捉えてしまうことだ。①においても単純な標準品・汎用品の提供ではなく、顧客が必要とする価値要求に応えられる製品をタイムリーにリーズナブルな価格（決してただ安いだけでなく）で提供することが求められてきている（今まで、すり合わせとして日本の製造業が得意であった部分でもあり、強みでもある）。当然、今までのように時間・人・金を費やす形のすり合わせモデルでは不十分であり、①にも変革が求められる。



どちらか一方に大きく傾けるのではなく、バランスを取る能力。
また、変化を意識しながら常にマネジメントする能力が重要

図1-1 製造業のソリューションビジネスバランス

①の実現にはプロダクトディベロップメント型組織が必要である。顧客要求価値は何か？ どう変化しているのか？ どのような機能で実現するのか？ タイムリーに製品開発に反映させるようなフロントエンド組織と仕組みが不可欠である。また、既存製品をどのように組み合わせることで、価値提供につながるかというようなコンフィギュレーションも重要になる。

②の実現には、顧客要求価値の目的、スコープ、制約、前提条件といった事を確実に押さえながら、自社製品のみならず、サードパーティー品やエンジニアリング、サービスといった様々な要素を組み合わせるコンフィギュレーション能力が必要になる。また、その中で自社に取り込むべき要素、新しく作り上げなくてはならない要素を見極め、投資するといった能力も見逃せない。

そして最も重要な点は、①と②のどちらか一方ではなく、両方の実現を自社の製品や競合、市場、顧客の特性を踏まえてバランスよく目指すことである(図1-1)。また、それは常に変化し続けるという事が重要であり、そのために組織・人財をマネジメントすることが日本の製造業が目指すソリューションビジネスなのである。

製造業がソリューションビジネスに変革せざるを得なくなった背景 (WHY) を改めてまとめてみる。

- 顧客からの要求が製品提供といった価値提供を超え、サードパーティー品を含めたトータルサプライヤーとしての役割や、エンジニアリングやサー

ビスなどの役務提供まで及んでいる

- ・国内では個別受注品を中心としたビジネスを行っていたが、海外市場に展開した際に、対応する設計リソースが量的・質的にも不足してしまった。単純な売上拡大＝人員拡大の限界が出た
- ・標準品・汎用品を中心としたビジネスを行っていたが、コモディティ化によるコスト競争激化となり、収益性が悪くなった

このような背景の中、個別受注生産、標準品・汎用品生産などの販売/生産モデルの違いにかかわらず、製造業はいつまでも製品提供ビジネスという枠の中に閉じこもって、ビジネスをしている訳にはいかなくなってきた。つまり、製品提供ビジネスからの脱却が必要なのである。製品提供ビジネスから脱却するためには、顧客の個別要求に対応するコンフィギュレーション、すなわち標準/オプション、カスタマイズ、エンジニアリングや情報・情報技術を組み合わせ提供するビジネスに転換していかなければならない。

ソリューションビジネスと単純な製品提供（プロダクトアウト）を中心とした従来型ビジネスとの大きな違いは、「顧客に近いところ（フロントエンド）にソリューションを提供する機能を持ち、バックエンドはそれをサポートする仕組みを構築する」ことに他ならない。従来のビジネスから、ソリューションビジネスに変革し、さらに強化していくためには、この考え方をベースにした、組織・人財マネジメントとオペレーションの仕組みづくりが重要になってくる。

第 3 項 横河電機におけるソリューションビジネスに向けた取り組み

横河電機制御事業（IA：Industrial Automation）における強みは、実際に情報を取ってくる場所、計測のセンサー、データロガーを持っているところにある。そのデータロガーとそれが収集する情報を活用し、加工し、有用な情報に変換して提供するようなサービスを組み合わせ、顧客要求価値をさらに高めるといった部分が今後の成長のポイントと考えている。また、その中でデータロガーに求められる顧客要求価値の変化を競合に先んじて、製品に反映していくというバランスも重要である。

横河電機のメイン事業である制御（IA：Industrial Automation）事業では、