

## 「開発しながら売り」「売りながら開発する」



取締役社長 佐藤 幹雄  
Mikio Sato

もう30年以上前のことである。当時私は新商品開発の企画を担当していたが、ある人から「技術開発と商品開発の違い分かるか？」と聞かれた。その時、どう答えたかは覚えていないが、その人から言われたことは覚えている。「製品を市場に投入するまでをカバーすることが商品開発だ。(基盤技術など必ずしも市場投入を前提としない技術開発もある。)」彼が言いたかったことは市場に売れて初めて商品となるのだから、そこまで考えろということである。私なりに整理すると①まずは市場ニーズに応える開発②売る以上、販売・サービス体制まで整えるということかと思う。この「市場ニーズに」というのは難しい。顧客は「市場ニーズはこうだ」とは教えてくれない。というより顧客自身、市場ニーズを明確に認識していないこともある。ウォークマンも開発の経緯には諸説あるが、少なくとも当時のカセットプレーヤーの顧客がこういうのが欲しいと言って生まれたものではない。そもそも顧客は誰か？ということが明確でない場合もある。顧客の使い方や置かれている環境等から見て「こういうものなら売れるのではないか？これがニーズでは？」と想像するほかない。ニーズは見つけるのではなく、想像・発想するという極めて能動的な行動の結果である。またニーズなるものを全て満たすものは作れないから、何を取り、何を捨てるかという価値判断でもある。このことは開発に携わる人間だけでなく、市場の最先端にいる営業の人にも頭に入れてほしいと思う。当社のように自治体や企業を顧客とする場合と一般消費者を顧客にする場合とでは多少違いはあるが、基本は変わらない。

市場に投入する以上、販売体制だけでなくサービス体制まで整える必要がある。特にサービス体制が不十分だとクレーム対応がまずく信用を失い、次の商品開発のネタも失うことになる。当社で言えば水素発生装置の受注が増えており、且つ開発も行っている。サービス体制の整備が喫緊の課題であり、経営として肝に銘じておかなければならない。

結局開発の要諦は「開発しながら売り」「売りながら開発する」ということだと思う。開発とマーケティングを同時並行的にまたは連続して行うことで顧客が明らかになり、ニーズを想像できる。同時に売り方というソフト、サービスのノウハウが蓄積される、次の開発のネタも入手できる。

ここでもう一つ頭に入れなければならないのは時間軸である。開発は1年後に商品として投入するものもあれば、5年後のものもあるし、更には基礎的な研究もある。その時間軸で市場、競合の動きは変わる。ここを間違えるとニーズに合わないものや他社に負ける商品を投入することになる。時間軸のずれは恐ろしい。

カーボンニュートラルやエネルギー問題など当社の事業環境は大きく変わりつつあり、それに応える商品開発は事業の競争力を左右する。時間軸を頭に入れ「開発しながら売り」「売りながら開発する」ことで社会のニーズに応え、会社を成長させたい。