



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 眞木 和俊

## 顧客が本当に欲しいモノは何か？

2017年は「IoT実用元年」と言われています。そこで今回はIoT時代のモノづくりについて考えてみました。

顧客が喜んで買ってくれる魅力的な商品を作るためのハードルは、ますます高くなっています。買いたくてもモノが無かった時代とは違い、今の消費者は買うモノ自体にお金を払っているという感覚が希薄化して、自分にとって必要な“価値”そのものを直接得ようとする傾向が強くなったのではないかと、いう気がします。

例えば、家電製品ならカタログにある機能スペックや購入価格だけでなく、省電力によるコスト削減金額や家事の短縮時間を重視する傾向にあるのではないのでしょうか。

自動車や住宅といった高額な耐久消費財なら、自分一人で所有するのではなくシェアリングやレンタルという形態で利用したほうが得策だと割り切っている人も多いでしょう。そうした人にとっては、その商品を使って得られる価値、つまり自動車なら移動時間や運搬能力の高さ、住宅なら住み心地の良さや便利さが重要なのであって、その価値を実現する手段は問わないという価値観になるわけです。

『物欲なき社会』の著者、菅付雅信氏は「たくさん働き、たくさんお金を稼ぎ、たくさんモノを買って幸せになる」という資本主義のセントラルドグマ（基

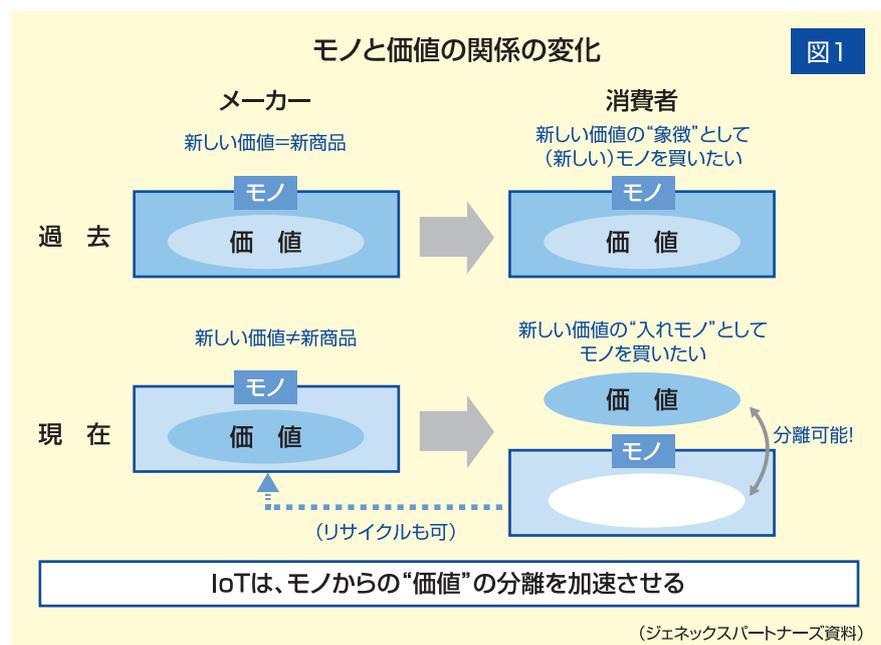
IoTで問われるモノづくりのあり方

本原理)を信じられなくなる時代に入った」と指摘しています。つまり他人より多くのモノを所有することが、人生の豊かさや本人の対外的な信用力強化には必ずしもつながらないことに、一般大衆が気付き始めたというのです。

このことは顧客がお金を払ってでも手に入れたい対象がモノよりもその価値に傾斜して、価値の入手方法の一部でしかないモノそのものにはできるだけお金を使わずに済ませたい気持ちになりやすい状態を意味します。

プロダクトデザイナーで、無印良品アドバイザーボードでもある深澤直人氏は、「モノは壁と人にある」※と表現しています。その意味は、テレビやオーディオ、エアコンやキッチン家電のように位置を動かさなくてもよいモノは部屋の壁の中に埋め込まれた標準的な機能となり、携帯端末やVRグラスなどはウェアラブルに人と一体化するため、壁と人の中に置く家電製品のようなモノはいずれ不要となるということです。このままいくと、モノは商品価値という恩恵を顧客のもとに運ぶためのただの“入れモノ”になってしまうのかもしれない。

※出典：「これからの生活によりそうデザインのあり方」<http://www.muji.net/electronics/event/>



## IoTがモノと価値の分離を加速させる

いつでもどこでもインターネットにつながるIoTでは、ソフト的に提供できるようなサービス（恩恵）を商品固有の機能としてモノに固定化する必然性が薄くなりました。ユーザーが商品購入後にインターネットを通じてソフト的な新機能を追加したり、他の商品と連携した動作をさせたりすることもできます。さまざまなモノが不特定な消費者への売り切り品ではなく、提供者とユーザー間を結ぶ情報端末となるからです。

ユーザーが求める価値は、時間、健康、安全、ライフスタイル、生活ポリシーなどに関わる多様かつ流動的なニーズであるがためにとらえどころが一律ではありません。特定の用途に特化した一つの商品では、当初から想定された利用ニーズ以外に応えたくても限界があります。

製造業では“付帯サービス”という表現に代表されるとおり、商品に付属するソフトウェアや保守サービスは消費者の購買動機を高めるためのおまけ的な存在にすぎませんでした。しかしモノ自体の差別化が難しくなった現代においては、そのサービスレベルまで厳しく問われることになってしまいました。しかも商品購入後のアフターサービスだけではなく、購入前の事前サービス競争も激化しており、顧客の動機づけから購入後までの全プロセスに十分な対応力を持たなくてはなりません。

このような課題に対して、IoTは合理的な解決策を導くことができます。商品提供者にとっては、機能価値を提供しながら顧客の利用情報を集めるセンサーとしても活用できるので、モノを通じて集めた様々なビッグデータを分析して、新たな価値を創出していくことが可能になります。

さらに、ユーザー自身がモノの価値を変えてしまうことも加速されるでしょう。商品開発者の意図しなかった作り方や使い方がユーザーから逆提案され、その認知が広まり、当初とは全く違った価値が創り出されるのです。このような現象が起きるのは、価値をモノと分離することが可能になり、ソフト的な価値そのものに手を加えやすくなったためです。

このように考えると、商品提供者は機能を限定したモノを作って売ることを主目的とせず、IoTによって常に新しい価値を提供し続けるための媒体も

しくはプラットフォーム（基盤）として、モノを再定義する必要があると思います。

### “テストベッド”への参加は価値を創るための第一歩

それでは今後の「モノづくり」をどのように変えたらよいのでしょうか？

メーカーにおいて商品価値の創出は“用途開発”の名のもとに昔から行われてきましたが、その開発体制では不十分でしょう。これからは、IoTやインダストリー4.0で「テストベッド」と呼ばれる実証実験のプラットフォームを活用し、データを収集し適切に分析して、有効なアプリケーション（ソフトウェア）を開発することが必要不可欠となるからです。

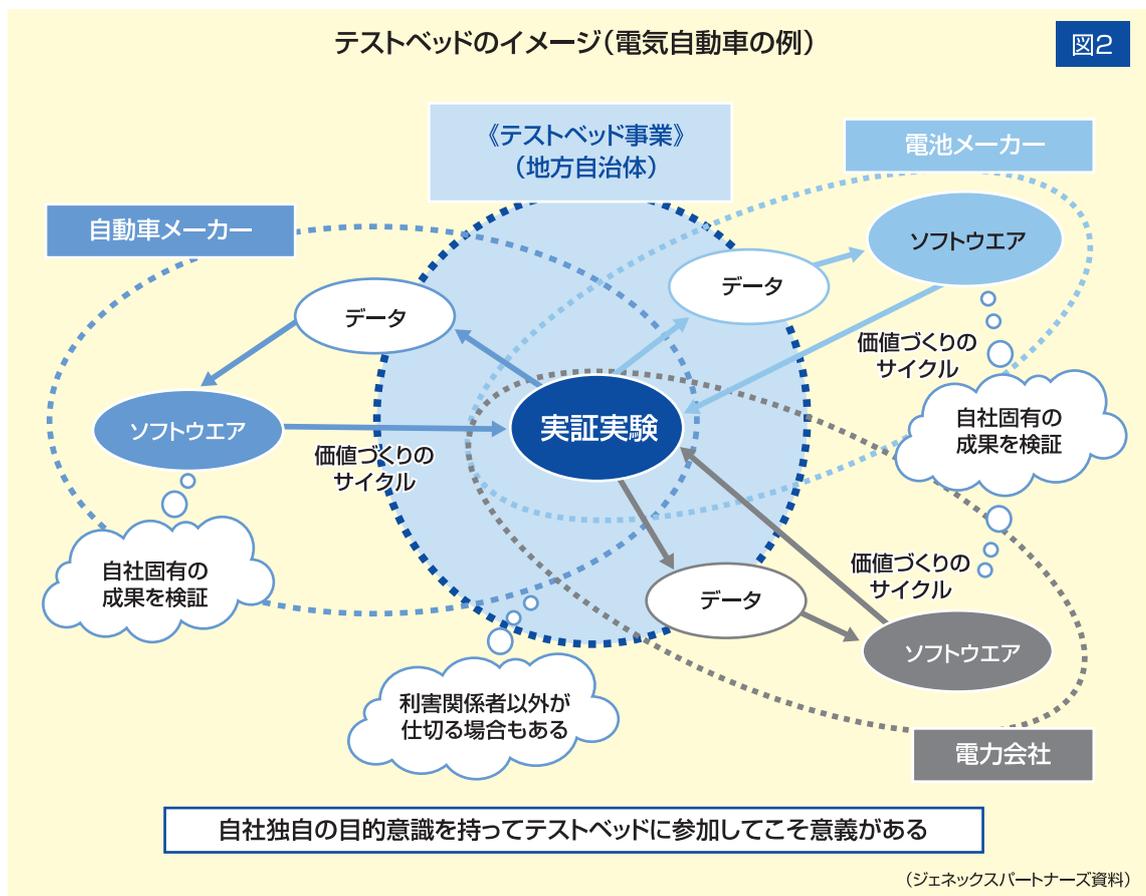


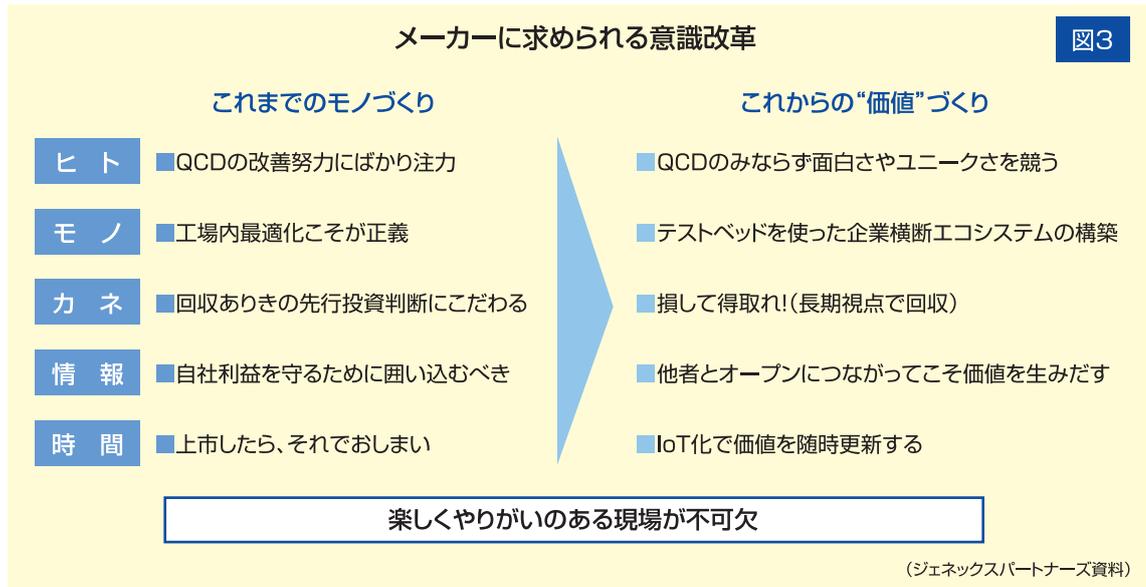
図2に示した電気自動車の例で言えば、各参加企業や組織のテストベッドの利用目的はそれぞれ異なります。電池を搭載する電気自動車を作るメーカーにとっては動力エネルギーの効率化プログラムを最適化したいでしょうし、電池メーカーにとっては二次電池の実用データを収集する必要があります。さらに電力会社が参加することで電気自動車をスマートメーターとして利用するための検証に役立てられます。テストベッド事業を提供した自治体も、エネルギー消費や環境負荷に対する実証データを入手できるというわけです。

このようにテストベッド事業の主催者は必ずしも一般の企業とは限らず、業界団体や公共自治体の場合もあります。またテストベッドでは、共同事業によって一つのアウトプット(=商品)を目指しているわけでもありません。テストベッドに参加する企業は、ビッグデータを吸い上げることに重大な関心があるので、実証実験への参加企業の数が多いほどテストベッド自体の価値が高まります。

これらの参加企業が期待する目的としては、ノウハウを囲い込むための特許取得や標準規格化を図るという結果より、モデル実証の過程に参加して“ソフトウェア人材”を育成することや、独自アルゴリズムへの二次利用を前提としたデータ取得することが優先されます。つまり自社の価値づくりのために、各種データの取得やビジネスモデル構築というソフトで抽象度の高い作業過程にこそ、テストベッドの意義を見出しているといっても過言ではないのです。したがって、参加企業が全員で協調しながら時間をかけて開発するというよりも、各社が速やかに独自の目的達成を追求したほうが、結果的に参加者(企業や組織)全体の利益につながる、という構造を理解することが肝要です。

IoT時代のモノづくりは、定番のQCDに対する改善一辺倒ではなく、他社とは異なる価値のユニークさを競ったり、価値創造に関わる社員にとっての楽しさが尊重されたりしなくてはなりません。自然な会話ができるロボットや自動翻訳機能といった、かつてはSFの世界にしか存在しえなかった価値が具現化しているのですから、私たちが想像できさえすれば、あらゆるものが現実化する可能性が高いのではないのでしょうか。そして当然ながら、価値を創り出す側が「これは面白い!」と思わないコンセプトではユーザーに受け入れられないので、多少自己(自社)満足的であったとしても、新た

な価値への積極的なチャレンジが大切なのです。



---

## プロフィール

---

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役会長 **眞木 和俊** (まき かずとし)

米ゼネラル・エレクトリック (GE) の医療事業部門、国内金融系総合研究所を経て、2002年にジェネックスパートナーズを設立。製造業やヘルスケア業界を中心に「シックスシグマ」を用いた企業変革に数多くの実績を有する。

2012年より「統計的方法の適用」を検討するISO TC69/SC7 日本委員を務める。

---