

第7回 IoT化の注意点

1 複写機メーカーのジレンマ

第4回で紹介したGE（ゼネラルエレクトリック）は、IoTを導入することにより、一回で売り切る「製品型ビジネスモデル」から、メンテナンスなどのアフターサービスで長期的・継続的に回収していく「サービス型ビジネスモデル」へと転換を果たした。

しかし、既にお気づきの方も多いと思うが、このビジネスモデル自体は別に目新しいものではない。たとえば、プリンターや複写機のビジネスでは、以前からハードウェアで稼ぐよりも、インクジェットやトナーなどの消耗品や保守点検などで利益を上げるサービス型ビジネスモデルにシフトしている。

事務機メーカーは通常、ハードウェアのリースやレンタル料と保守メンテナンス料をセットにして販売し、印刷枚数に応じて従量制の課金体系をとっている。このモデルでは、レンタルやリース期間が終了するまでの間に、ハードウェアとインクや紙などの消耗品の総コストに対して、1枚当たり価格を下落させないことが利益確保のカギとなる。

どのメーカーの機器も機能面では大差ないため、ハードウェアで差別化して価格競争を回避するのは難しい。そこで、消耗品がなくなるタイミングを見計らって、簡単に発注や補充できるサービスをはじめとして、インクの使い方、紙の使い方、プリントの出し方、

プリント機能の使い方、さらには「一番長く使っている1号機の磨耗が激しいので、もっと分散して使った方がよい」といったアドバイスなど、トータルで最適化するソリューションを提案することで、1枚当たりの価格維持を図っているのである。

顧客に最適コストで事務機器を運用する方法を提案し、一括管理する「マネージド・プリント・サービス（MPS）」を最初に手掛けたのは富士ゼロックスである。これは顧客と複数年度の契約を行い、ハードウェアにセンサーを取り付け、通信機能を使ってリモートで一元管理・監視を行うというものだ。同社は2009年に佐川急便の全国主要拠点のオフィス出力環境を管理し、5年間でTCC（総所有コスト）を20%削減する取り組みを支援することとなった。また、リコー・ヨーロッパも同年、欧州29カ国の拠点を対象に、機器の最適化、印刷コストの可視化、環境負荷低減活動を推進できるように、ユニリーバと5年契約を結んだ。

ただし、このやり方には限界がある。初年度は大きな効果が出やすいが、契約更新を重ねていくと顧客は一層のコストダウン提案を求めるようになる。しかも日本では、どのメーカーもMPSを手掛けるようになり、サービス品質も均質化している。顧客が複数のメーカーから相見積を取って、価格を判断材料とするケースも増えつつあるのだ。

ここから分かるように、IoTを使ってサービス型モデルにシフトしても、それが一般的・標準的なものとなれば、再び価格競争が始まってしまうのだ。

GEが扱っている製品は、航空機エンジンにせよ医療機器にせよ、高額で高品質のものばかりなので、同業他社も限られ、こうした競争に巻き込まれにくい。しかし、事務機器のように比較的安価な製品では、プレイヤーも多く、すぐに追随されてしまう。差別化や優位性の維持できる期間が短い場合、次の一手となる戦略を常に考えておく必要がある。

2 実証実験により 小さな成功体験を積む

前述のように「複写機メーカーのジレンマ」が存在するからといって、IoT化やサービス化が無駄であり、やらなくてよいと結論づけることはできない。後発企業になるほど、さらに過酷な状況に追い込まれることになるからだ。

実際に、ある複合機メーカーはMPSの流れに完全に乗り遅れてしまった。ソリューションを提案しようにも、事務機に関する知識、ITに関する知識、顧客業務に関する知識が乏しい。また、保守点検部門、営業部

門、ITエンジニアがチームを組んで動かなくてもならないが、互いに不慣れなために連携もままならない。付加価値向上につながる提案ができなければ、泥沼の価格競争に巻き込まれるほか、手立てはない。

もちろん、先手を打てば自ら試行錯誤を重ねなくてはならないなど、先行者ならではの不利を被ることもあるが、通常は、後発の立場で巻き返しを図ろうとする方が、難易度は高まることが多い。従って、横並び意識で同業他社が動くのを待つのではなく、他社に先んじてリスクを取っていくことが重要である。

IoT化を進める際に重要なのは、センサーを使うことでも、センサーを使ってデータを集めることでも、集めたデータを分析することでもない。分析結果から顧客が喜ぶ提案を常に提供できるか。そのデータを使って、新たなサービスを開発する能力・アイデア・視野をいかに高め、進化を続けられるか。さらに、顧客に適切にモノやサービスを届けるだけの組織体制や組織能力をどれだけきちんと整備できるか、である。

そのためにも、いきなり本格導入を始めるのではなく、実験を重ねて学習を積み、小さな成功体験を積んでいくステップを踏むことが、攻めのIT戦略の第一歩となる。