

# ビジネス推進の観点に立った NGNの見方

「NGN」—情報通信事業者にとっては数年前からお馴染みのこの言葉が、最近是一般の新聞や雑誌などでも広く取り上げられるようになってきた。一般常識化しつつある今こそ、敢えて考えてみたい。NGNという言葉聞いた時、我々は何をイメージし、議論しているのだろうか。

gooでNGNを検索してみると、約9万件の情報ヒットした。ざっとその内容を概観してみると、次世代ネットワークの標準化という元々の意味での議論がまず目立つものの、ネットワークだけではなくそれに付随するアプリケーション等も含めて情報通信事業者の未来を決するサービスにまで広げて論じたものや、キャリアだけではなく、広くIT業界における法人向けIT・ネットワークシステムを含めて捉えたサービス論も決して少なくはない。また、ネットワーク技術の標準化に関する記事を詳しく見れば、標準化を巡る国内企業間の駆け引きに焦点を当てたものや、さらに大きなスケールで、国家間の主導権を巡る鞘当てを報じたものも見つかった。検索結果を見る限りでは約9万件のうち政治論が約1割、残りは技術論とサービス論が同率といったように見受けられる一方で検索結果を見る限りでは、NGNによって世の中はど

う変わるのか、情報通信事業者は具体的に顧客にどんなバリューを提供するのか、という本質的な議論はまだ余りなされていないように感じられた。本誌の読者諸氏もNGNの技術論的な側面に関しては詳しくご存知だろうが、その技術を具体的にどうビジネスに生かしていくのか、といったことについては漠然としたイメージだけをお持ちの方も多いのではないだろうか。

そこで今回の連載では、通常の技術論ではなく、NGNをサービスとして実装していく上で最も重要な顧客の視点に立ち、情報通信事業者が考慮すべき点について様々な情報を提供させて頂きたいと考えている。この連載が情報通信事業者にとってのビジネスドリブンなNGNの実現に向けた一助となれば幸いである。

## NGN時代のバリューチェーン

最初に、我々が考えるNGN時代のバリューチェーンについて、説明させて頂きたい。図1に示した5つのコンポーネントと、それらと顧客をつなぐ社会インフラとしてのネットワークがNGN時代のバリューチェーンを形成する主要な要素であると我々は考えている。現在は各コンポーネントプレイヤーがそれぞれ覇



アクセンチュア株式会社  
通信・ハイテク本部  
NTT統括エグゼクティブ  
パートナー  
富永 孝



アクセンチュア株式会社  
通信・ハイテク本部  
ビジネスデベロップメン  
トディレクター  
竹本 理子

権を握ろうとしている状態である。

しかしここで最も重視しなければならないのは、NGN時代においては従来のようにサービスサプライヤーの論理に立って商品・サービスが提供されるのではなく、顧客主導で商品・サービスは選別・選択されるのだということである。後で詳述するが、顧客というもののあり方が大きく変わりつつある今、従来のセグメントを念頭に置いてプロダクトアウト的発想で商品・サービスを提供し続ける企業は、市場から取り残されつつある。そうした顧客主導型のビジネスモデルへと切り替わる際に、最もクリティカルなのは顧客のニーズ・嗜好とサービスサプライヤーをいかに結びつけるか、ということになる。これまではPOSを使って購買行動の結果を蓄積し、それによって顧客の動向を知ることしか出来なかったが、これからは検索ポータル等を通じて商品を売る前に顧客行動を把握し、方向性を予測して商品をチューニングすることが可能となる。このコンポーネントを我々はコネクティング・エンジンと名づけ、デジタルバリューチェーンの中

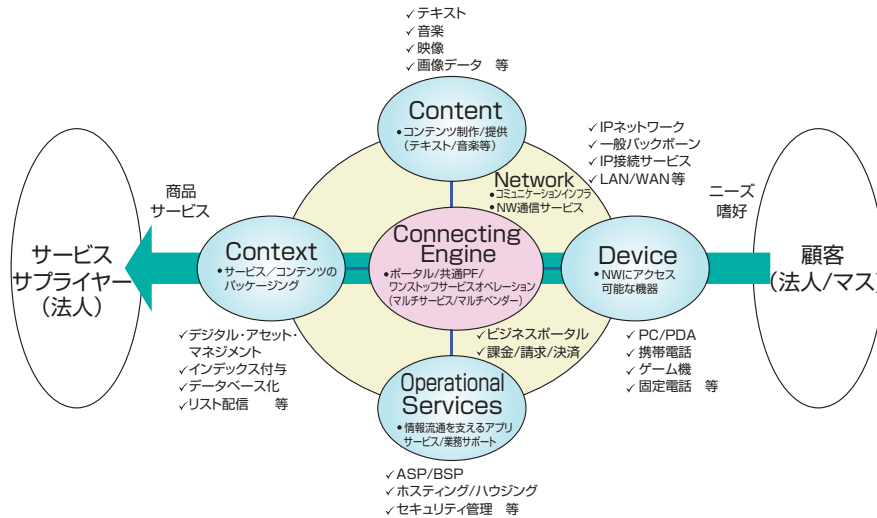


図1 NGN時代のデジタルバリューチェーン

心、まさにNGN時代のビジネスの  
 臍として位置づけた。

コネクティング・エンジンには大  
 きく3つの要素が含まれると我々は  
 考えている。一つは先にも例に挙げ  
 た、検索等のポータルサービスであ  
 る。既にGoogle、Yahoo、goo等の  
 強力なプレイヤーが存在し、隆盛ビ  
 ジネスではあるが、まだ競争・強化  
 の余地は大いにあると考える。

2つめの要素として、課金決済に  
 代表されるような共通プラットフォ  
 ームが挙げられる。上記に示されて  
 いるような様々なコンポーネントが  
 飛び交う、ネット上の言わば「楽  
 市・楽座」において、顧客の目線に  
 立った運営上の統一ルールや仕組み  
 を整備することが、さらなる市場の  
 拡大・発展につながると考えられ  
 る。例えば課金決済の仕組み等がこ  
 れに当たる。

3つめの要素は様々なサービスを  
 結びつけ、一元的に提供するワン  
 ストップサービスオペレーションであ

る。昨今は家庭内LANの整備も進  
 んで、PCとTV、プリンター等を接続  
 することが当たり前になりつつある  
 が、それらがうまく機能しなくな  
 った時、誰が対応してくれるだろう  
 か。故障原因を切り分けられる顧客  
 などほんの一握りであり、結局の  
 ところはPCメーカーやインターネット  
 プロバイダー、通信事業者等に片っ  
 端から電話をかけ、たらいまわしに  
 されているのが実情である。

これは顧客にとって非常に不便で  
 あるだけでなく、業界全体として見  
 ても分割損が生じていると言わざ  
 るを得ない。この状態を放置するこ  
 とはもはや許されず、顧客の立場に  
 立って様々なサービスサプライヤー  
 を束ね、まさにコネクティング・エ  
 ンジンとして働く事業者が早急に求  
 められる。それなくして、NGN時  
 代の社会生活は成り立たないのであ  
 る。マルチベンダー・マルチデバイ  
 スの時代だからこそ、誰かが責任を  
 持ってトータルで顧客対応に当たる

ことが不可欠なのだ。

すなわち、コネクティング・エン  
 ジンこそ、個々のコンポーネントを  
 真にオーガナイズし、顧客とサービ  
 スサプライヤーを結びつける最強の  
 コンポーネントである。情報通信事  
 業者にとってコネクティング・エン  
 ジンのキープレイヤーになることが  
 が、NGNの大きな目的であると言  
 える。キープレイヤーとなるには技  
 術力や資本だけでなく、公平性や客  
 観性を備えていることが必要であ  
 り、最大のプレイヤーであるNTT  
 グループに寄せられる期待、とるべ  
 き責任は大きいと考えられる。

### 変貌するマス顧客が求めるもの

それではNGN時代、具体的に顧  
 客に対してどう対応していくべきな  
 のか、マスと法人に分けて考えてい  
 きたい。

従来我々はマス顧客を性別や年代  
 によってセグメンテーションし、供  
 給側の論理で商品・サービスを当て  
 はめて提供してきたが、ここ数年マ  
 ス顧客は大きく変化しつつある。か  
 つてのような画一化された分類にも  
 はや意味はなく、今は人間の数だけ  
 価値観やライフスタイルがあると言  
 っても過言ではない。どんな自分  
 になりたいか、どのような成功パター  
 ンを参考にするかによって、同年  
 代・性別でも様々な集団が生まれ、  
 その中でも趣味嗜好やバックグラウ  
 ンド等によって小さな集団に分化す  
 るのである(図2)。所謂ネット上  
 のコミュニティがその一例である。

# NGN時代 をどう闘うか

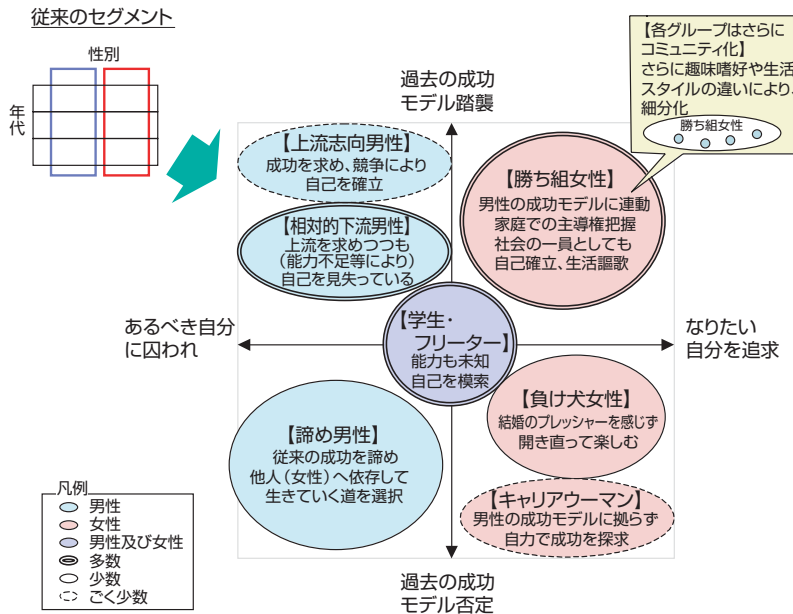


図2 現代生活者のイメージ（例示）

顧客から「個客」へと完全に変貌を遂げたターゲットのニーズをいかにして捉え、対応するか。各企業とも最も頭を悩ませているのがこの点であり、見えない個客の背中を必死に追いかけている状態とって差し支えないだろう。

しかし個客を追いかけて、捉えどころのないトレンドをつかもうと躍起になるだけでは、個客相手のビジネスは上手くいかないのではないかと我々は考えている。なぜか。

それは購買行動を支えるのが個人の主体的な意思では必ずしも言えないからである。カカクコムは毎年、「価格.com」の口コミ情報による購買行動への影響を調査しているが、2005年には8割、2006年には9割の顧客が口コミによって商品を絞り込んだり、購入予定だったものをとりやめたり、逆に予定にないものを購入したりしている、と答えている。なお一般的な広告

が購買行動に影響を与えたとした人は口コミの半分以下であったことにも留意したい。既に我々は無意識のうちに、口コミに基づいて多くの意思決定を実際に行っているのだとすると、結局それらの細分化された個客動向や嗜好は、コネクティング・エンジンのところに集約される。ここを誰がどう押さえるのかということはサービスサプライヤーにとって極めて重要であり、万一信頼性の低い業者が覇権を握れば、社会に与える影響は大きいと考えられる。

## 法人顧客におけるニーズの拡大

また法人顧客についていえば、従来と比べて情報通信事業者に求める品質の考え方が変わってきていると我々は考えている。

J.D.Powerが実施したネットワークサービスの顧客満足度調査によれば、顧客が最も重視する項目は「保

守対応」35%で、これは二年前から変わらない。しかし次点として2004年には「セキュリティ・グローバル対応力」16%「回線品質」15%とスペックそのものに重点が置かれていたのに対し、2006年には「営業・導入対応」23%「開通プロセス」16%となっており、スペックよりもサービス面に比重が移っている。これは何を意味しているのか。

一言でいうと「自社に合った最適な提案・対応をして欲しい」ということの表れだと思われる。コストプレッシャーが厳しくなる中、法人顧客は以前よりもメリハリをつけた投資をしたいと考えるようになってきている。これは我々も日々のコンサルティングを通じて痛感している。

とすると、法人顧客が最も気にするのは導入しようとしているサービスの品質が良いかどうか、ではなく、自社の経営戦略に適合しているのか、もっと言えば現在抱えている経営課題の解決に役立つかどうか、なのではないだろうか。経営課題、と聞くとそれはコンサルティング業者の領域だろうと思う方もいらっしゃるかもしれないが、これからの時代は業種に関わらず、法人顧客の課題をいち早く捉え、分析し、様々なソリューションを結合して顧客にとって最適な形で提供できなければ、生き残れない。まさにコネクティング・エンジンが生死を分けると言えよう。

これらのことを念頭に置いて、2006年8月の日経コンピューター誌・顧客満足度調査を見て頂きたい（図3）。

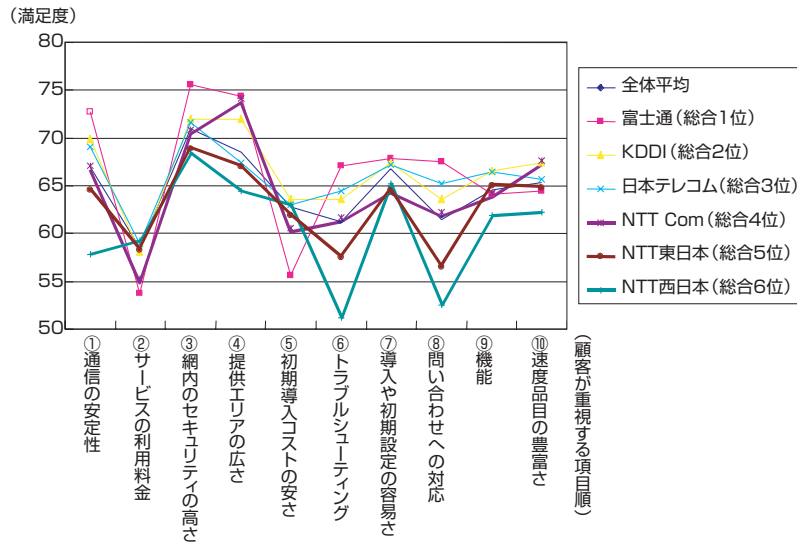


図3 新型ネットワークサービス顧客満足度  
(日経コンピュータ 2006.8.7 P.63に基づく)

IP-VPN等の新型ネットワークサービスにおける顧客満足度を調査した際、残念ながらNTTグループ各社が大手の中ではランキング下位を占める形となってしまった。特に「トラブル・シューティング」や「問い合わせへの対応」のスコアが低く、他社に水をあけられた格好だ。

原因は担当窓口がばらばらになっていることにあると社内でも認識され、対策も進められているようだが、それだけではないのではないだろうか。

例えばグラフをよく見て欲しい。NTT各社は個別項目で他社に比べて決して大きく劣っているわけではない。むしろ料金や初期導入コストの安さ、機能に関しては総合1位の富士通よりも満足度が高いくらいだ。

これは、ユニバーサルサービス時代に培われたDNAと顧客から寄せられる過度な期待に全て答えようとした結果ではないだろうか。すなわち、顧客に要求されるままに、全ての項

目で満点をとろうとした結果、メリハリがつかず、顧客から見ても何が最も重要なのが見えづらくなってしまったのだ。もちろん顧客満足度を向上させるためには、顧客に品質に対する本質的な理解をもらうという下地がまず必要だと考えるが、その上で顧客の経営課題を理解し、それに沿って優先順位をつけたサービス提供をすることが重要なのだ。

実際、2005年日経ソリューションビジネス誌によるCIOを対象としたソリューションプロバイダ満足度調査を見ても、「今後取引したいと考えるソリューションプロバイダのタイプ」として、「運用・保守を請け負うアウトソーシング型企業」が「システム構築を一括して請け負うSIサービス型企業」と共に23.7%でトップとなっており、前回調査で37.7%と圧倒的な支持を集めた「要求通りのソフト開発を行う受託開発型企業」が10.8%と一気に5位下

がった。

法人顧客が求めているのはアウトソーシングによって損益分岐点をも改善してくれる、言わば経営的視点に立ったプロへと変遷しつつあることが窺える。

これまでは全ての項目をクリアするようなサービスを提供してさえいれば顧客はついてくる、という安心感がどこかにあったかもしれない。しかし選ばれる情報通信事業者になるためには、法人顧客の経営の相談役となることが必須条件なのである。

### 情報通信事業者としての未来

インターネット革命をトリガーとした大きな社会変革の中で、情報通信事業者の位置づけは大きくなり、ネオインフラ提供者としての責任と見識を問われる時代になってきた。巷で言われているように、このまま同じようにサービス提供を続けていけば、従来の情報通信事業者として生き残るのは難しいだろう。

今回はコネクティング・エンジンが提供するサービスについて、我々なりの考察をご紹介させて頂きたい。

#### お問い合わせ先

アクセントゥア株式会社  
 通信・ハイテク本部  
 NTT統括エグゼクティブパートナー  
 富永 孝  
 takashi.tominaga@accenture.com  
 同ビジネス開発ディレクター  
 竹本 理子  
 ayako.k.takemoto@accenture.com