

NGN時代の法人ソリューションビジネス

通常の技術論ではなく、最も重要な顧客の視点からNGN時代をどう闘うか、をテーマにした本連載。今回は通信事業者にとってこれからの法人ソリューションビジネスはどうあるべきか、考えてみたい。

法人ソリューションビジネスの追求すべきテーマ

「IT革命」が流行語大賞を受賞してから早6年、この間ICTを取り巻く環境は大きく変化した。企業にとってもICTの位置付けはますます重要性を増している。図1の経済産業省の調査結果をみてほしい。業況の良い企業ほど、企業におけるICT活用のステージが高いことがわかる。つまり、企業が業績をあげるには、いかに経営にICTをうまく活用するか、が重要であり、そのなかでも、

いかにバリューチェーン全体にわたって経営を最適化するか、という点が好調企業とそうでない企業の差になって表れている。

そもそも、情報システムでいかに経営を最適化していくか、という考えは、1980年代にMIS (Management Information System) が提唱されたときからあったもので目新しいものではない。しかし、この古くて新しいテーマは常にソリューションベンダーの挑むべきテーマとして最優先のものとなっている。

従来ソリューションベンダーは部分強化と全体連携・統合・PF化を組み合わせることで、このテーマに挑んできた。ベストプラクティスに基づき標準化/パッケージ化したソリューションでCRMやSCM、FPM、HRMといった各業務を強化



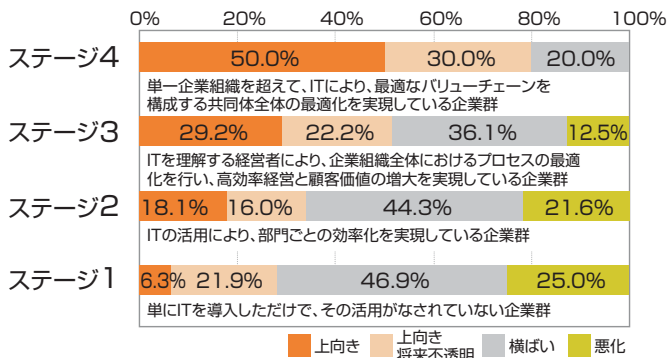
アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク本部
NTT統括エグゼクティブ
パートナー
富永 孝



アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク本部
同マネージャ
金 均

する一方、全体の情報流通を促進するPFや統合パッケージでシステムと経営をつないできたといえる。また、そのアーキテクチャもホストシステムからクライアント/サーバ、そしてWebアプリケーション・SOAへと進化することで、ますます早くなる経営環境の変化に企業が対応する手段を提供してきたといえるだろう。

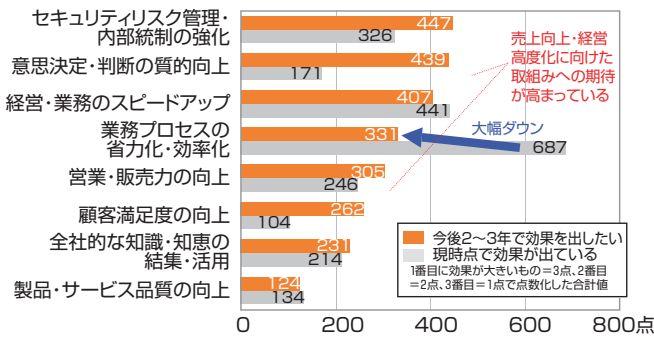
この間、通信事業者も強みであるNWをベースに、NI・SIへとソリューションビジネスを拡大してきたわけだが、システムがオープン化しネットワークとの連携を強める中、これは適切な戦略であった。実際、



(出典:情報化白書2004「企業のIT化ステージ別業況」(経済産業省))

ICT活用のステージが高い企業程、業況がよい

図1 経営戦略とICT活用ステージの関連性



(出典:日経情報ストラテジー2007/3月号「有力企業441社CIO調査」)

ユーザーの期待は省力化から意思決定・企業価値向上へ

図2 ユーザー企業のICT投資への期待効果の変化

音声とデータの融合やITマネジメントサービスの分野における通信事業者の位置付けは、当時と比べるとはるかに大きなものになっている。

しかし、NGN時代を控え、ユーザー企業の経営環境にパラダイムシフトが起きようとしている今、法人ソリューションビジネスについても新たな闘い方が必要だ。通信事業者も、NGNがもたらす変化を活かしながら、新たなソリューションビジネスを構築していかなければならない。

ユーザー企業が直面する経営環境のパラダイムシフト

図2の有力企業CIOへの調査結果をみてほしい。ユーザー企業の期待が、業務の省力化・効率化から、意思決定の質や営業販売力／顧客満足度の向上といった経営視点・顧客視点の施策へ移ってきているのがわかる。これは何を意味しているのか――。アンケートの表面的な結果だけを捉えてはいけない。我々はこの裏にはユーザー企業が直面する経営環境のパラダイムシフトがあると考えている。

前回連載で、インターネットにより情報の主導権が企業から消費者に移りつつあることを述べた。その結果、個人と企業の力関係は大きく変わろうとしている。これからはビジネスの主導権を個人が握る時代になるのである。従来企業は大企業化による生産設備の効率化や大規模なマーケティングにより企業主導のビジネスを展開してきた。しかし、これからは消費者をマスとして捉える企業はもはや生き残れず、消費者

個人個人と正面から向き合い、迅速に最適サービスを提供していく企業が生き残る時代になるだろう。

ソリューションベンダーとしても、この経営の質的变化を見逃してはならない。ユーザー企業が本気になってサプライヤー側の供給の論理から、顧客個人個人の視点にたったビジネスモデルへ経営を再構築しようとしている今、ソリューションベンダーもソリューション提供の発想を転換していく必要がある。社会全体が個人主導・消費者主導へ変わっていく中、直接の顧客であるユーザー企業だけでなく、その先の消費者まで見据えたソリューションを提案・提供していくことが必要だ。BtoB発想からBtoBtoC発想へ、「ユーザー企業に最適なパッケージ／プロダクトを提供する」というベンダー発想から、「エンドユーザーを見据え、ICTの専門家としてユーザー企業とともに最適なビジネスのあり方を考える」というパートナー型の発想へ、転換していく必要があるだろう。

ユーザー企業の事業価値を高めるべく、ユーザー企業の先のエンドユーザーを見据え、最適なICTソリュ

ーションをコーディネートしていく、それがこれからのソリューションベンダーの姿なのである。

コネクティングエンジンがこれからの法人ソリューションビジネスを実現

では、通信事業者はどのようにこれからの法人ソリューションビジネスを展開していけばよいのか――。そのヒントはコネクティングエンジンにある。

図3「ソリューションビジネスにおける従来とこれからのバリューチェーン」を見てほしい。従来のバリューチェーンは、コネクティングエンジンがなく、各コンポーネントがNWやITインフラ上で連携しているに過ぎなかった。その結果、通信事業者としても、法人顧客やサービスサプライヤーにネットワークやインフラを提供するに留まり、ソリューションビジネスの中核であるアプリケーションやコンサルティングの領域までなかなかビジネスを拡大できなかった、というのが現状であろう。しかし、これからはコネクティングエンジンの「ポータル」「共通PF」「ワンストップサービスオペレ

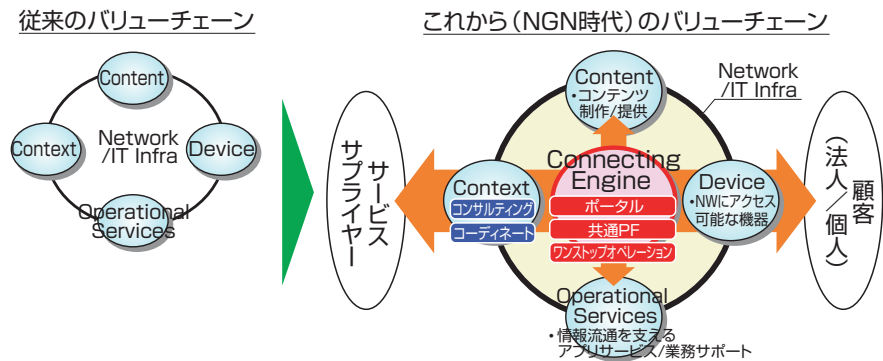


図3 ソリューションビジネスにおける従来とこれからのバリューチェーン

ーション」の3要素を活用することで、ユーザー企業へのコンサルティングやサービスサプライヤーとユーザー企業の仲介、最適ソリューションのコーディネートなどが可能になっていく。サービスサプライヤーとユーザー企業、そして個人（消費者）をつなぐハブとして、BtoBtoC発想のソリューションビジネスが可能になるのである。

①ポータルがマーケットを見据えた コンサルティングを可能にする

インターネットが個人の生活にすっかり浸透した今、情報収集だけでなく、購買行動やコミュニティなどあらゆる生活行動がインターネット上で行なわれている。そして、その足取りはログとしてコネクティングエンジンに蓄積される。つまりコネクティングエンジンを解析することで、消費者一人ひとりがどのようなことに興味・関心を持ち、結果として何を購入したのか、把握することができるようになるのである。通信事業者は、そういった解析の仕組みをもつことで、今何が売れているのか、誰がその商品を欲しているのか、といったことに留まらず、今どういったビジネスモデルが成功しているのか、失敗しているモデルは何か、といったことも把握できるようになるだろう。

こういった知見は、顧客視点でビジネスを再構築しようとしているユーザー企業にとって非常に有用だろう。通信事業者は、コネクティングエンジンを活用することで、NWやNI・SIといった技術的観点からだ

けでなく、ビジネスモデルの成功事例やマーケット動向の知見提供といった観点からも、ユーザー企業を支援できるようになる。

実際にそれら知見がどこまでユーザー企業へのコンサルティングに寄与するのか未知数の部分もあるが、コネクティングエンジンから得られる知見を活かし、少しずつでも各社のビジネスモデル構築を支援していくことで、NGN時代の成功モデルのノウハウが蓄積でき、経営視点でのアドバイスも可能になっていくのではないだろうか。

②サービスサプライヤーと ユーザー企業をつなぐ共通PF

そして、通信事業者にとっての2つめのチャンスは共通PFにある。

NGNは単なるIPベースのNWではない。電話やWebアクセス、企業NWに留まらず、「認証」「課金」「帯域制御」等の機能を提供する、いわば巨大な情報システム基盤というべきものだ。このNGNの登場により、従来各企業が個別に構築・所有していた情報システムが、NGN上で連携・展開されるオープンなオンデマンドサービスとして利用されていく可能性がある。いわゆる「SaaS (Software as a Service)」と呼ばれるソリューションの拡大である。

例えば、米国アリゴ社では、大手通信事業者のスプリント・ネクステルと協業し、トラックなどの運行管理サービスをオンライン上で提供している。スプリント・ネクステルが提供する携帯端末の位置情報や端末

への通知機能をベースに、運行管理アプリケーションを構築、オンデマンドサービスとして提供しているのである。

このようなSaaSの拡大は通信事業者にとってチャンスである。情報システムとNWが融合・一体化したサービスとして提供される流れの中、今まで以上に通信事業者がソリューションサービスを展開する素地が生まれてくるだろう。通信事業者自身がSDP (Service Delivery Platform) などによる新たなサービスを開発・提供してだけでなく、「オープン」「コラボレーション」というNGNのコンセプトに基づき、サードベンダーとの協業を志向することで、サービス展開の可能性は広がっていく。NGNの成功にはサービスサプライヤーの協力・拡大が不可欠な中、いかにユーザーにサービスを提供したいサービスサプライヤーと、そのサービスを本業に活かしたいユーザー企業を、通信事業者が結びつけていくか、がNGN自体の成否を握るともいえるだろう。

NGN事業者として、そして認証・課金・帯域制御などシステム基本機能を提供する事業者として、これからはユーザー企業やサービスサプライヤーから意見を求められる機会が増えてくる。その際、いかにユーザー企業の立場で最適なソリューションを提案しつつ、サービスサプライヤー・通信事業者それぞれが発展できる共通PFの枠組みを創り上げていくのか、それが通信事業者に問われているのである。

③ソリューションをオーガナイズする ワンストップサービスオペレーション

そして最後に忘れてはならないのが、ワンストップサービスオペレーションの思想である。

SaaSなどの拡大とともに、これからはマルチサービス／マルチベンダーの傾向がますます加速していく。複数ベンダーのサービスを連携させ、一つのソリューションを構築する、といったことが当たり前になっていくだろう。しかし、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のか。故障原因をトータルで切り分けられるユーザー企業などほんの一握りしかいない。ユーザー企業はサービスサプライヤー全てに連絡し、混乱の末ようやく対処する、といった事態になりかねない。

これはユーザー企業にとって非常に不便である。マルチサービス／マルチベンダーの時代だからこそ、誰かが責任を持ってトータルで顧客対応にあたるのが不可欠なのだ。そしてその役割は、サービスサプライヤーとユーザー企業をNWと共通PFでつなぐ通信事業者こそ適任ではないだろうか。サービスサプライヤーの各種サービスをワンストップでコーディネートし、シームレスに運用していく、それが通信事業者の目指すべきNGN時代のソリューションビジネスモデルではないだろうか。

NGN社会を牽引するリーダーとして

NGNの拡大に向けては、これからは正念場である。NGNは「オープン」「コラボレーション」をキー

ワードに進められているが、通信事業者は今一度、その真の意味を噛み締めるべきだ。

現在のNGNの議論をみていると、オープンかクローズか、といった二律背反の議論が多いように感じる。しかし通信事業者は、そういった二元論に陥ることなく、本質的な意味で「オープン」「コラボレーション」を追求した第三の道を追及すべきである。ブロードバンド・ユビキタス社会を創造するというビジョンの下、ビジネス拡大からNGN社会の創造へと視野を広げるとき、これからの仕事の進め方とはどうあるべきか、オープン／コラボレーションとは何を意味するのか、改めて見つめ直す必要があるだろう。従来の顧客囲い込みや自前NWによる品質保証といったクローズなコンセプトに囚われることなく、業界発展のために担うべき役割は何か、自らのビジネスとして展開すべき領域はどこか、顧客への責任として保証すべきことは何か、サービスサプライヤーと協力すべき領域はどこか、バリューチェーン全体を俯瞰し、マーケット創造という視点から改めて問い直していく必要がある。

NGNの成功にはかつてのインターネットブームのような社会的なムーブメントが必要だ。今後サービスサプライヤーと連携していくなかで、自社の権益しか考えない魑魅魍魎たる企業と協力が必要な場面もあろう。しかし通信事業者は、マーケットリーダーとして、虚心坦懐にその資質を目利きし、業界全体をつなぐべく、各企業を支援していくことが必要だ。

技術仕様のみを公開し、サービス内容についてはサービスサプライヤーに丸投げするようなオープンではなく、技術仕様や責任範囲について明確な境界線を示しながらも、バリューチェーン全体を俯瞰し、マーケットの発展のため協力していく、そういった新しい通信事業者の姿を示していくことが必要なのである。

クローズからオープン／コラボレーションへ、この新たなパラダイムシフトへ向け、まずは通信事業者自身が変わる必要がある。恒久的に守るべき価値観とマインドチェンジすべき価値観を見極め、自らのアイデンティティを保ちながら、新たな仕事の進め方を体現していく、それが今通信事業者に課せられた試練なのである。

来るべきNGN時代は、NWやシステムがオープンにつながるだけではなく、企業間のビジネスもオープンに繋がっていく時代であると想像する。それは法人ソリューションビジネスについても例外ではないだろう。通信事業者が、その先導役として、NGNがもたらす新たなパラダイムシフトを体現し、マーケットリーダーとして、自らの法人ソリューションビジネスとマーケットの双方の発展に寄与していくことを願っている。

お問い合わせ先

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

takashi.tominaga@accenture.com

同マネージャ

金 均

hitoshi.kon@accenture.com