

NGN 推進に向け、 通信事業者求められる変革

通常の技術論ではなく、ビジネス推進の視点からNGN時代をどう闘うか、をテーマにした本連載。今回は、NGN推進にあたり通信事業者求められる変革とはどのようなものか、改めて考えてみたい。

通信事業者が挑むべき 大きな試練

1985年のNTT民営化以来、今まで通信事業者は幾多の事業転換を乗り越えてきた。90年代に本格化するデジタル革命、マルチメディア化、そしてNTT再編成、構造改革、そして今、NGNという更なる事業転換を迎えようとしているわけだが、この変革は通信事業者にとって今までの事業転換に匹敵する大きな試練となるだろう。

通信事業者にとってNGNの意味合いは大きく3つあると認識している。

- “アナログ⇒デジタル” 以来のNW基盤の大改造
- “クローズ⇒オープン” な新しいビジネスモデルへの転換
- 通信事業者グループ内およびxSPとの“ワンストップオペレーション” の実現

このようにNGNは単なるIPベースのNW構築に留まらず、ビジネスモデルやオペレーション

に至るまで事業全体を変革する取り組みである。この通信事業者有史以来の大変革に向け、いかに通信事業者が自らを変革していくのか、それが今問われているのである。

では、この変革に向け通信事業者が挑むべき試練とは何だろうか。我々は3つの試練があると考えている。

まず一つめはその変革領域の大きさと重層的な重なりだ。例えばNTTグループの中期経営戦略をみると、光3000万会員の獲得、事業会社横断でのワンストップオペレーション、更にはNGNを活かした新規ビジネスの創造など、事業・サービスからオペレーションそしてインフラ/ケイパビリティに至るまで各レイヤーで大きな転換が企図されている(図1)。通常、このような大きな



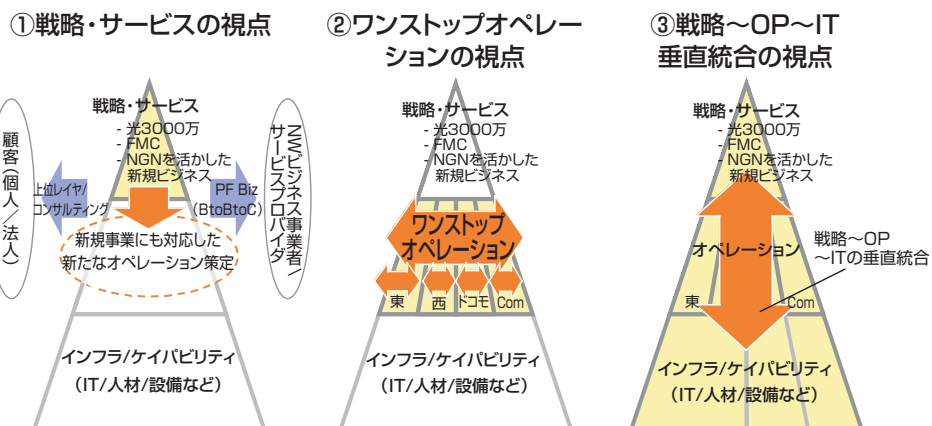
アクセンチュア株式会社
通信・ハイテク本部
NTT統括エグゼクティブ
パートナー
富永 孝



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

事業転換を成功させるには、事業戦略、オペレーション戦略、IT戦略を綿密に連携・整合させていくことが必須であるが、今回の取組みは各レイヤーで大きな変革がある中、レイヤー間も含めて全体整合をとって連携していくのは容易なことではないだろう。それが、この変革が通信事業者にとって大きな試練であると考えられる一つめの理由である。

そして二つめは「オープン」「コラボレーション」という事業コンセプトにある。NGNの成功には、NGN上でコンテンツ/サービスを提供するサービスサプライヤーの拡



➡ NGNの成功には、全レイヤーを整合の上、連携させていく必要がある

図1 NGN推進に必要な視点 (NTTを例に取った場合)

大が不可欠だ。通信やIT業界だけでなく、メディア業界や流通業界といった様々な出自のサービスサプライヤーがNGNの特性を活かした新たなビジネスを創造し、ユーザーを拡大していく。そのユーザーの拡大が更なるサービスサプライヤーの参加を促進する。この好循環プロセスがNGN成功のカギといえる。ここで重要なことは、この好循環プロセスは計画的に起きるものではなく、NGNの進展とともに促進される創発プロセスである、ということだ。

通信事業者はこの新たな事業プロセスに対応していく必要がある。従来の計画主導型アプローチから、自らも走りながら考える創発的アプローチへ転換していかなければならない。それがこの変革が通信事業者にとって大きな試練であると考え二つめの理由である。

そして三つめは変革のスピードだ。現在、変革のマイルストーンとして2010年が示されているが、このスピード感が重要だろう。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ムーブメントが必要だ。そしてそのためには、多くのサービスサプライヤーが様々な成功事例を創出し、社会に認知されていくことが必要だ。現在のインターネットビジネスに負けない成功事例創出のスピード感が重要なのである。

NGN時代を迎え、通信事業者は、いかに創発的アプローチのもとスピーディに新たなビジネスを構築していくか、という課題に直面している。この課題を乗り越えるには今までと

は異なる仕事の進め方が必要だ。通信事業者が従来の仕事の進め方を改め、新しい進め方に適応できるか、それがNGNの成否を握ることになるだろう。

通信事業者に求められる 新たな仕事の進め方

～天動説から地動説へ～

では、通信事業者に求められる新たな仕事の進め方とはどのようなものであろうか。それは一言で言えば、天動説から地動説発想の仕事の進め方への転換といえるのではないか。

従来、通信事業者は自らが決定した仕様をサプライヤーにも守らせることで事業を行ってきた。いわば、通信事業者を中心にヒエラルキーを形成し、企画からオペレーション・システムまで首尾一貫して管理することで、高い品質を実現し、社会インフラ提供者としての責任を全うしてきたわけだが、今後はこのような通信事業者中心の仕事の進め方は難しくなるだろう。

例えば、NGN上で新たな認証プラットフォームを提供するとしよう。果たしてそのサービスが利用されるかどうかは、各サービスサプライヤー側の判断に委ねられる。更に言えば、サービスサプライヤーのその先のエンドユーザーがどのようなサービスを希望するかによって、そのサービスが利用されるかが決まってくるであろう。社会全体がユーザー主導・消費者主導へ移り変わる中、かつて通信事業者が握っていた主導権は弱まりつつある。今後通信事業者

は、オープン／コラボレーションという事業コンセプトを実践していくためにも、外部の環境変化やニーズに即応できる仕事の進め方を組み立てていかなければならない。顧客を中心に、自らをどう対応させていくか、という地動説発想で事業を展開していかなければならないのである。

では、外部変化やニーズに柔軟に対応していく仕事の進め方とはどのようなものであろうか。我々は大きく4つのポイントがあると考えている。

①生き残るための逆線表アプローチ

その一つめは「逆線表アプローチへの転換」である。NGN推進には創発プロセスへの対応とスピーディな事業展開が必要なことは先に述べた。

地動説だからこそ、与えられたスケジュールの中で最大限顧客に伝えていく事業推進の枠組みが必要である。これを可能にするのが仮説ドリブンの逆線表アプローチだ。

従来通信事業者は、まず事業戦略を検討し、その後オペレーション戦略・IT戦略を順に検討するウォーターフォール型の計画的アプローチで事業を推進してきた。しかしこれではスピーディな事業展開は困難である。実際に戦略を実行に移す段階で、特にオペレーションやIT構築などのリードタイムが事業推進のボトルネックとなりうることは想像に難くない。2010年までの逆線表を考えると、従来の計画的アプローチではその達成は難しいだろう。そこで仮説ドリブン逆線表アプローチが必要なのである。

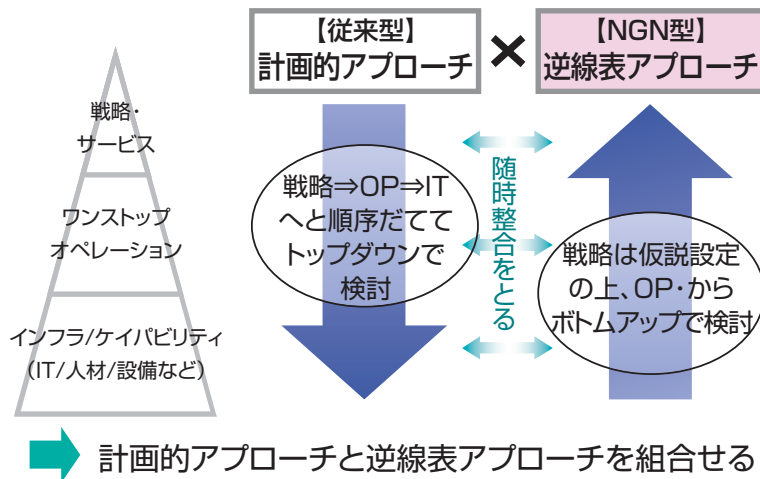


図2 これからの検討アプローチ

仮説ドリブン逆線表アプローチでは、オペレーション／IT構築のリードタイムを見越した逆線表のもと、事業についてはある程度の仮説をおいた上で、オペレーション戦略・IT戦略を先行的に検討していく。そして、お互いにある程度検討が進んだ段階で、相互に戦略を見直し、全体整合を担保していくのである。

図2を見てほしい。従来の戦略⇒OP⇒ITというトップダウンでの検討だけでなく、IT⇒OP⇒戦略というボトムアップの検討を加えることで、戦略担当からの「新たなサービスを展開したいが可能か？」という問いに「既に類似検討を実施したがおそらく可能」という迅速な意思決定や、システム側からの「○○のようなサービスを展開するには前もって対応が必要だが、事業的にその必要はあるか？」といったプロアクティブな問合せが可能となる。このような並行的・相互作用的な検討アプローチが、創発プロセスにおける連続的な変化への適応とスピーディな

事業展開を両立させるのである。

②通信事業者の技術仕様主導から通信事業者発ビジネスモデルの共同検討へ ～外部の巻き込みの必要性～

ではいかにこの逆線表アプローチを推進していくのか。そこで2つめのポイントとなるのが外部の巻き込みである。

NTTの民営化当時、NTT株発行などによる外部からの圧力が、顧客サービスへの転換を目指すNTTにとって変革の大きな推進力となった。このように、外部からの期待・圧力は、現場社員の意識転換を促し、事業変革を推進させていく。同様の取組みが、NGNへ向けた事業転換にも必要であろう。

NGNの普及には、通信事業者が自らのビジョンを率先的にマーケットへ発信していくべきことはいまでもない。そうすることで、サービスサプライヤーとの対話が生まれ、各事業者をNGNへ巻き込んでいくことが可能になる。そしてこの対話

は、通信事業者自身のビジネスモデル創造のヒントになるだけでなく、内部変革を行うにあたっての強力なドライバーともなるのである。

通信事業者が考える新たなwin-winビジネスモデルをマーケットへ発信することで、それに対する質問が集まり、更なる検討を進める。外部との対話が新たな視点・アイデアをもたらすこと以上に、外部へコミットしていくことによって、現場に何としても実行しなければ、という危機感がもたらされることが重要だ。逆線表アプローチと外部巻き込みアプローチを組み合わせることで、通信事業者はオープン／コラボレーションという事業コンセプトに合致した自律的・創発的な事業推進が可能になるのである。

③成功のカギは顧客接点の巧緻

そして、3つめのポイントであり、最も重要なファクターでもあるのがオペレーションである。

事業はオペレーションに始まり、オペレーションに終わる。顧客から見ると、最初に商品／サービスを知るのは販売オペレーションの現場であるし、そのサービスを使うことで満足感を感じるのもデリバリオペレーションの結果である。顧客接点における全てのオペレーションが、ユーザーの信頼やCSへと帰結していく。事業者がたとえどんなに良い商品／サービスを開発したとしても、その良さを伝えられない販売オペレーションや、安定的に供給できないデリバリオペレーションでは、絵に

描いた餅でしかない。

最近も、某通信事業者がオペレーションを無視した広告展開によって社会やユーザーからの信頼を失ったが、こういった例をみるまでもなく、自律的・創発的な事業推進を行なっていくにあたっては、まずは顧客視点でオペレーションを統合し、品質を担保していく仕組みが重要である。自律的・創発的な事業推進だからこそ、それが無軌道なものにならないよう、事業基盤として柔軟で整流化されたオペレーションを整備しておくことが重要なのである。

従来、通信事業者は商品・サービス単位のオペレーションをフロントの現場で何とかつなぎあわせることで、顧客に対するワンストップを実現してきた。しかし今回は、ゼロベースでオペレーションを見直すよいチャンスである。様々な商品／サービスが新しく展開されたとしても、顧客単位で柔軟に対処できるオペレーションを構築していくべきだ。顧客ドリブンのプロセスを中心に、商品／サービス、システムを統合していくことで、部分最適や事業間の重複などを改め、顧客変化に強いシンプルで柔軟なオペレーションを目指すべきだろう。

④生き残るためのDNA改革

最後に4つめのポイントとなるのが、組織の内部変革である。生命進化に例えると、外部環境が変われば動物の体がDNAレベルから変わっていくように、通信事業者も外界の変化に応じてDNAレベルで変わっ

ていくことが不可欠である。

従来、通信事業者は長年培った暗黙の了解でそれぞれの部署のレスポンスビリティを理解し、連携をはかってきた。しかし、今回の変革においては、従来の暗黙知や暗黙のルールを疑った上で、新たな視点・新たなルールで組織のあり方を再検討していくことが必要だろう。また、あわせて人材のスキルセットの見直しも必要だ。

外部変化に強いオペレーションの構築と、各組織の役割分担の明確化および新たなスキルセットの獲得、これらを総合的に実現していくことで、環境変化にしなやかに対応する組織を作ることができるのである。

変革の成功のために

～社会、顧客のために馬鹿になれること～

今回の変革において、通信事業者は決められたタイムテーブルで、天動説から地動説発想へと仕事の進め方を転換し、その外観のみならず、オペレーション・組織のレベルから変質していくことが求められている。いわばDNAの組み換え実験ともいえるこの取組みは、やはり通信事業者にとって第二の創業とも言える大変革なのだろう。

この変革の成功のためには、一部のリーダーシップだけでなく、社員全員が一体となった取組みが必要だ。従来クローズなビジネスモデルでは、秩序だった社会ルールの中で、個人の利益追求が組織の利益、会社の利益、ひいては社会の利益へ繋がっていた。社員は自らの仕事に専念

していれば、結果として通信業界の発展に寄与できた。しかし、これからの変革の時代ではそうはいかない。通信業界に関わるメンバー一人ひとりが、個人の利益を超え、顧客のため、業界のため、社会のために専心していくことが望まれる。

真のオープン、コラボレーションは人材に帰結する。今後、他業界や他社と協働で事業を推進する際、各人がどこまで顧客のため、アライアンスパートナーのために馬鹿になれるか。明治維新の志士の如く、自らの利益や組織の枠を超え、NGNのプロとしてこれからのコミュニケーション社会の創生に尽力できるか、それがNGNの成否を決するだろう。

このコンバージェンスの時代に、通信事業者への期待は大きい。果たして通信事業者はその期待に応えられるのか。

決して組織やトップマネジメントへの期待だけでは変革は成功しない。今こそ原点に立ち返り、通信黎明期に電話を普及させたサムライたちのDNAを呼び覚まし、全員が一丸となって取り組んでいくべきだ。通信事業者自身が自らをどう変革していくのか、それがNGN社会実現の最初の試金石となる。

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