

2020年代のICT産業を展望する

—信頼に基づく協業による価値創出の時代へ—



ユーザー企業が、通信ネットワークや通信機器、クラウドサービスなどを自社の経営資源と自在に組み合わせて顧客に提供できる環境が整ってきた。本稿では、この環境がもたらす2020年代のICT産業のあり方、多様な企業の信頼関係に基づく協業によって新たな価値をつくり出すことの重要性について考察する。

野村総合研究所 コンサルティング事業本部
ICT・メディア産業コンサルティング部 上席コンサルタント（総務省情報通信審議会専門委員）

きた しゅんいち
北 俊一

専門は情報通信関連分野における競争戦略・事業戦略のコンサルティング

ICT敗戦国、日本

「日本は残念ながらICT敗戦国となりました」。このショッキングな言葉は、2014年夏、MITメディアラボの石井裕教授が日本でを行った講演でのものだ。

2014年12月に取りまとめられた総務省情報通信審議会2020-ICT基盤政策特別部会の報告書「2020年代に向けた情報通信政策の在り方」では、「(ICT産業は)国内最大の産業として経済成長を牽引するのみならず、生産性の向上や新たな事業の創出等をもたらすあらゆる産業の基盤としての役割を有しており、ICTの役割はますます増大している」と、ICT産業の発展が高らかにうたわれている。

確かに、2012年の全産業の市場規模(名目国内生産額)924兆円のうち、ICT産業は8.9%に当たる81.8兆円を占め、全産業中で最大規模である(総務省「ICTの経済分析に関する調査(平成25年度)報告書」2014年3月発表)。また、日本の情報通信基盤である固定およびモバイルブロードバンドは、整備率、利用率ともに世界のトップクラスである。

しかしながら、日本におけるスマートフォンおよびタブレット端末の販売でトップのシェアを持つメーカーはApple社であり、これに対抗するAndroidスマートフォンおよびタブレット端末のOSやプラットフォームはGoogle社が握っている。これらの分野で日本企業の影は薄く、また日本の部品メーカーも「Appleがくしゃみをすれば風邪をひく」などと言われるような状況に陥っている。

コミュニケーション手段は音声通話からメールやSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)へとシフトし、日本の通信事業者やインターネット接続事業者のメールは、Gmail、Twitter、LINE、Facebook Messengerといった、通信事業者に依存しないツールに取って代わられている。これらはLINEを除けば海外発のツールであり、LINEも韓国Naver社の子会社である。インターネット通販でも、米国のAmazon.comが流通総額において楽天と肩を並べ、日本最大の規模を誇る。

これらの事実は、日本人のコミュニケーションの内容や位置情報、検索情報、購買情報などのパーソナルデータがことごとく海外

のサーバー上にビッグデータとして蓄積され、分析されていることを意味する。「ICT敗戦国」という石井教授の言葉は、グローバルなパーソナルデータ争奪戦において日本が負けたことを指している。

“誰でも通信事業者になれる”時代へ

しかし、これで全てが終わったわけではない。日本がこの“敗戦”から学び、世界最高のネットワーク環境を生かした日本発・世界初の多様なビジネスモデルを創造することで、2020年代前半までの10年間で、世界中の人たちに利用される商品やサービスが登場することを期待したい。

その1つのきっかけが、NTT東日本・西日本による「光サービス卸」（「フレッツ光」の卸売り）の開始である。多様な産業のプレーヤーがNTT東西から光回線を借りてFVNO（Fixed Virtual Network Operator：仮想固定通信事業者）となり、自社の経営資源と組み合わせる新たな付加価値を創造することが期待される。

モバイルにおいても、多様な産業のプレーヤーが、大手の事業者から無線ネットワークの帯域を借りることで携帯電話事業者となる、MVNO（Mobile Virtual Network Operator：仮想移動体通信事業者）ビジネス促進のため、総務省がSIMロック解除義務化などの施策を打ち出した。

これにより、“誰でも通信事業者になれる”時代が到来したといえよう。B2C（対消費者取引）およびB2B（企業間取引）の顧客基盤

や販売チャネル、決済プラットフォームなどのさまざまなレイヤーで独自の強みを持ったプレーヤーたちにそのチャンスがある。

とはいえ、多くのプレーヤーが通信事業に参入することはゴールではなく、手段にすぎない。2020年に向けて、10年先のゴールをどこに据えるのが極めて重要となる。

例えば、Apple社はメーカーではあるが、自社工場を持たない“ファブレス”メーカーである。独創的なアイデアと、経営者のビジョンや哲学に基づく熱意さえあれば、足りない経営資源はいくらでもグローバルに調達できてしまう時代だ。Apple社の成功はアーキテクチャーやエコシステムを考える力、戦略がものをいう時代になったことを意味している。そこでは、商品やサービスそのものの機能や性能、価格だけではなく、商品を取り巻くエコシステムや、商品にまつわる“ストーリー”が不可欠となる。言い換えれば、モノづくりからコトづくりへのシフトである。

これは同時に、ICT産業のプレーヤーが主役を張る時代の終わりを意味する。つまり、エンドユーザーにより近く、エンドユーザーのことを知り尽くしている存在であるユーザー企業が中心となり、ICTを駆使して新たな付加価値を創造する時代の到来である。

もちろん、非ICT産業のプレーヤーが、ICTサービスを自社の経営資源と組み合わせる新たなサービスを開発する際、むき出しのICT基盤のままでは使いこなすことができない。そこで必要とされるのが「ICT利用基盤」である。ICT産業のプレーヤーは、いかに他産業のプレーヤーが使いやすいICT利用基盤を用意するかを問われ、選ばれる時代に向かう。

“何でもネットワークにつながる”時代へ

では、2020年代に向けてわれわれが目指すべきゴール、あるべき社会とはどのようなものだろうか。

2009年、総務省ICTビジョン懇談会において「スマート・ユビキタスネット社会」という言葉が提唱された。これは、至る所にICTが存在する「ユビキタスネット社会」がスマートに進化したもので、ICTがわれわれの社会・産業・生活にさらに広く深く浸透し、そこに存在することさえ意識されない状態、しかしその裏ではしっかりとICTが機能し、連携し、先回りし、心地よいサービスが提供される社会をイメージしたものである。2020年代に向け、世界に先駆けてまさにこのような社会を実現していくことが1つのゴールとなるだろう。その中間地点として、2020年の東京オリンピック・パラリンピックが格好のマイルストーンとなる。

「スマート・ユビキタスネット社会」を実現する手段は、今流行の言葉でいえばIoT（Internet of Things：機器同士をインターネットで接続すること）ということになる。Google GlassやApple Watchに代表されるウェアラブルデバイスもその重要な構成要素となる。身に付けているだけで、自動的に計測されたデータがクラウド上に蓄積されて分析され、さまざまな通知、アドバイス、お勧めとしてフィードバックされる。

眼鏡式のウェアラブル端末は情報の出力先としても有望だ。企業における多様な作業現場や顧客接点などにおいて、AR（Augmented

Reality：拡張現実感。現実の風景にCG映像を重ねて表示する）技術を用いて目の前に情報を表示することで、生産性や顧客満足度の向上に寄与できるだろう。

また、IoTによって、従業員一人一人の行動や、工場における機械の稼働状況、空調などの労働環境、物流網における商品の配送状況、店舗における顧客の行動といったデータをリアルタイムで把握することが可能となる。これらのビッグデータから、どのようにして意味のあるデータ、信頼性のあるデータだけを抽出し新たな価値に変えられるかが問われることになるだろう。

「高齢者が横断歩道を渡っていると、信号機が青の時間が自動的に延長される」というシーンは、「スマート・ユビキタスネット社会」を象徴するものだ。生活者一人一人の顔画像、ID、パーソナルデータ（年齢などの情報）、位置情報、信号システムなどが高度に連携してはじめてこのようなシーンが成立する。こうしたシーンを至る所で見られるようにするためには、パーソナルデータを安心・安全に活用できる環境の整備が欠かせない。2015年10月のマイナンバー制度の施行を契機に、具体的なソリューションやアプリケーションを実装し、課題を洗い出せばつづいていくという取り組みを、スピード感を持って行っていく必要がある。

“誰でもイノベーションを起こせる”時代へ

誰もがICTをツールとして使いこなし、何でもネットワークにつながる時代の到来により、

誰でもイノベーションを起こせる時代となる。

イノベーションというと、先端的な技術によって実現されるものをイメージしがちである。しかし筆者は、イノベーションを「顧客の期待を超えること」と定義したい。モノづくりからコトづくりへとシフトする時代には、技術によるイノベーションとサービスによるイノベーションを車の両輪のごとく回す必要がある。日本企業は、技術によるイノベーションを引き続き追求しつつ、サービスによって顧客の期待を超える価値（＝感動）を創造していくことにも注力する必要がある。

そのためには、企業が社員に求める素養や、社員の評価指標も変わらなければならない。組織や会社という枠組みを超え、多種多様な人材・考え方のぶつかり合いの中で、顧客の期待を超える独創的なアイデアを産み出し、形にしていく人材を採用・育成し、そのような社員を評価する仕組みへの転換が不可欠となる。

また、本当に意味のある、信頼に足る情報だけが手に入る真の「スマート・ユビキタス ネット社会」が実現されるまでは、情報過多の時代が続く。既にわれわれは、テレビや新聞等のマスメディアや、電車・街中のサイネージに加え、手のひらの中にあるスマートフォンやタブレット端末から、日々、大量の情報を摂取し、“情報疲労”を起している。このような状況において、顧客の心に響く商品やサービスは、感動や共感を与えることができるものに限られるだろう。そのためには、単に機能や性能が優れているだけではなく、その商品やサービスにまつわる感動の“ストーリー”が必須となる。そのストーリー

によってもたらされる感動は、手の中にあるスマートフォンを介してSNSでシェアされ、瞬く間に全世界へと広がっていく。

2020年代に向けて生き残っていける企業は、顧客の心に響くストーリーを紡ぐ能力を持った人材によって“感動創造企業”へと進化できる企業だけである。そこでは、あえてアナログの良さ、例えばフェースツーフェースの暖かさといった価値が再認識されるだろう。顧客に感動を与えられる接点をつくれなければ、価格競争の中で消滅していく運命となる。

顧客に選ばれる存在であり続けるために

自社に足りない経営資源は外部から容易に調達できてしまう時代、新しいアイデアもすぐに模倣されてしまい他社との差異化がますます難しくなっていく時代、そのような時代はともすると価格だけの争いになり、“レッドオーシャン”（競争の激しい市場）の中で誰も勝者になれないといったことになりかねない。この不毛な価格競争から抜け出し、顧客に選ばれる存在であり続けるために重要なことは、信頼に基づく“価値共創”である。

“価値共創”とは、複数の企業が互いの強みを持ち寄って新たな価値をつくり出すことであり、そこでパートナーとなれるのは、信頼できる企業だけである。「スマート・ユビキタス ネット社会」は、そのような企業同志がネットワークでつながり、本当に意味のある、信頼に足る情報だけが蓄積され活用されることによって実現されていく。 ■