

第二部

# 携帯インフラ市場で進むグローバルコンペティション 外資4強 日本を攻略

LTE・スマートフォン時代への突入で、“特殊”だった日本のインフラ市場にも、端末市場と同様の変化が訪れるかもしれない。日本市場を狙う外資系ネットワークベンダーの戦略を読み解く。 文 松岡良和 アーサー・D・リトル・ジャパン

## インフラ市場のグローバルメガトレンド

LTEの到来が間近に迫り、モバイルネットワークの高速化・高度化への期待が高まりを見せているが、通信事業者の次世代ネットワークを陰で支えているのがネットワークベンダーだ。彼らの技術的な貢献度は極めて高いといえる。本稿では、外資系ネットワークベンダーが展開するグローバル戦略 / 対日戦略にスポットを当て、今後の通信業界で彼らが担うべき新たな役割・使命を明らかにする。

まずは、外資系ベンダーの中でも伝統的なプレイヤーであるエリクソン、ノキア、シーメンス、ネットワークス（以下、NSN）、アルカテル・ルーセン

松岡良和 まつおか・よしかず



世界で最初に設立された経営コンサルティングファームのアーサー・D・リトル・ジャパンで、TIME( Telecommunication/Information Technology/Media/Electronics)プラクティスの日本代表を務める。専門領域は、同分野に対する事業戦略立案、新規事業開発、組織・人事制度改革等。国内最大手システムインテグレーター、会計事務所系コンサルティングファーム、欧州最大手IT・戦略ファームを経て、アーサー・D・リトルに参画

ト等の中長期戦略に大きな影響を与えている通信インフラ市場の動向をグローバル視点で捉えることとしたい。以下に示す4つの特徴が、彼らの戦い方を規定しているといえる。

特徴そのq

### 顧客の視点 通信事業者の収益性の低迷

特に欧州地域において、通信事業者の収益性は低迷・悪化の一途を辿っている。主たる原因は通信事業者間における価格競争の激化に伴うARPU(Average Rate Per User: ユーザー1人当たりの月間平均通信料収入)の下落である。

1人当たりの名目GDPが日本と同水準のドイツにおける携帯電話のARPUは3000円台にまで落ち込んでいる。2010年3月期におけるNTTドコモの実績が5350円であることを勘案すると、ドイツの水準がいかに悲観的・致命的なものであるかがうかがえる。

故に、通信事業者各社における設

備投資、オペレーションコストの最適化・最小化は、事業運営上の最優先課題であり、ネットワークベンダーに対する低価格圧力は相当なものとなっている。

特徴そのw

### 隣接プレイヤーの視点 ITプレイヤーの台頭

近年、通信事業者の設備投資に占めるIT領域の割合が上昇傾向にある。IBM、HP、オラクルといったIT業界の“強者”は、ネットワークベンダーが提供するサービス・機器の中でも上位レイヤに位置するSDP(Service Delivery Platform)/IMS(IP Multimedia Subsystem)や、顧客サービス等のバックオフィス業務を効率的に推進するソリューションを通信事業者に対して積極果敢に売り込んでおり、従来からの主力事業である下位レイヤへの投資がその割を食う形となってしまっている。

特徴そのe

### 新興勢力の視点 世界を席巻する中国ベンダー

中国企業の華為技術(以下、ファーウェイ)、ZTE2社の躍進が目覚しい。

以前は従来型のネットワークベンダーと比してコスト優位性が圧倒的に

## 世界最大のシェアと技術力活かす

藤岡雅宣氏 | 日本エリクソン 北東アジアCTO

グローバルでの戦略は、藤岡 エリクソンはモバイルインフラに関して世界最大のシェアを持っています。つまり、既存顧客が最も多いわけで、その顧客に満足いく提案を行って囲い込んでいくというのが、我々の基本的な戦略といえます。LTEに関しても、テリアソネラ、AT&T、ベライゾンなど契約数は一番多いと思いますし、非常に良いポジションにいます。

中国ベンダーが台頭しています。藤岡 確かに中国ベンダーの躍進には目覚ましいものがあり、彼らが「最大のライバル」というのはエリクソン社内でも共通認識です。ただ、例えば基地局1つをとっても、パフォーマンスは我々の

方がいい。特に無線技術では、まだまだ負けません。そうした技術面での優位性やこれまでの実績、さらにマネージドサービスも含めたパッケージ提案により差別化を図っていく考えです。

国内市場では依然、日本ベンダーが強い状況が続いています。藤岡 「世界中で同じ製品をベースに展開することでコストを下げていく」というのがエリクソンのビジネスモデルです。「多少余分に開発の手間が掛かっても、自社専用の製品がいい」となると、我々のようなグローバルベンダーが入りにくいのは確かだと思います。もちろんカスタマイゼーションの要求はどの国でもありますが、例えばハードウェアに



まで影響するとなると製造ラインにも関わりますから、インパクトはとて大きくなります。

日本のキャリアには国内ベンダーを育てていく使命もあると理解しますが、その意味ではもう少し汎用性の高い仕様でないと、日本ベンダーの海外進出は逆に難しくなるのではないのでしょうか。日本のベンダーが世界に飛躍し、我々も日本でもっと活躍する。そうした状況があるべき姿だと考えています。

高いため、低価格だけを武器とするイメージが先行していたが、近年は確固たる研究開発体制を確立させており、分野によっては技術で世界をリードするにまで至っている。

確かな技術と低価格を両立させた彼らは、世界中を席巻している状況であり、各国でのプレゼンスも向上している。

特徴そのr

### 自社の視点 規模の経済のさらなる追及

前述の各トレンドに対応する形で、伝統的なネットワークベンダーはM&Aを通じた規模の拡大を進めている。狙いは“効率性のさらなる追求”だ。R&D、製品開発、部品調達、販売の各ビジネスプロセスにおいて

規模の経済を発揮させることにより、顧客からの低価格要求と中国系企業との価格競争に対応している。

最近では、NSNによるモトローラのモバイルネットワーク部門買収が記憶に新しい。各社ともに大型の

## 外資系ベンダーのグローバル戦略

ではここで、外資系ベンダーにおける今後のグローバル戦略を考察する。

今回は判断材料の収集を目的に、日本に進出している外資系ベンダー4社(エリクソン、NSN、ファーウェイ、ZTE)のキーマンへの取材を敢行した。考察の妥当性を裏付ける目的で、適宜各キーマンのコメントを引用する。

傾向そのq

### 端末含めたフルライン戦略を展開する中国勢

今回取材を行った4社のWebサイトをご覧頂くと分かるが、通信事業者の“本丸”領域である通信インフラという側面に対しては、どのネットワークベンダーもすべての領域で製品・サービスのラインナップを拡充さ