



グローバル通信市場における新たな潮流 データ通信とITサービスの融合

情報通信総合研究所

すぎもと こうたろう
杉本 幸太郎

1990年代に大再編が行われた通信キャリアによるグローバル・アライアンスですが、また最近になって、独自の国際戦略を展開する大手プレイヤーの動きが激しくなってきました。グローバル・アライアンスの変遷を簡単に振り返り、最新の動向を紹介します。

BTによるInfonet買収 が及ぼす市場への影響

近年、単独で国際展開を図ってきた英BTが昨年11月、国際データ通信事業者であるInfonet（インフォネット）を買収すると発表したことは、業界関係者に驚きを与えました。1990年代に複数の国営電話会社が壮大なグローバル戦略を積極的に展開して悲劇的な結果となった過去を誰もが思い起こしたからです。今回の発表では、BTはグローバルIT・ネットワーキング市場での地位を高めることを目的に、インフォネットを9.65億ドル（1ドル約103円）で買収することを明らかにしました。BTは、企業向けITサービス事業を組織編成して「BTグローバル・サービス」部門を創設し、国際展開を視野に入れた事業を展開しています。当初は欧州地域にフォーカスしていたものの、今回の買収を通じて北米およびアジア太平洋地域におけるプレゼンスを強化することを企図するといわれています。

国際データ通信市場は、IP-VPNなどを含むグローバル・マネージド・ネットワーク・サービス市場などと呼ばれることがあります。多国籍企業の世界にまたがる拠点を結ぶネットワーキング・ニーズにこたえることをサービスとして

提供しています。この市場にBTが本格参入することによって市場はどのように変わっていくのでしょうか。またもう1つ重要なのは、グローバル規模におけるデータ通信市場とITサービス市場の領域の融合という視点です。ITサービス市場、なかでもITアウトソーシング市場においては、巨人IBMを筆頭としてEDS（Electronic Data Systems）やCSC（Computer Science Corporation）、

アクセンチュアなどのプロフェッショナル・サービス企業が圧倒的な強さを誇ってきましたが、2003年度のITアウトソーサのトップ10ランキングを見ると、5位にドイツ・テレコム（DT）の企業向けITサービス部門であるT-システムズが、9位にBTが入ってきています（表）。従来のように、ネットワーク・インフラを担うデータ通信分野と、システム・インテグレーションやアプリケーション運用を

表 世界のITアウトソーサのトップ10

	ITアウトソーサ名	2003年のIT管理収入 (100万ドル)	市場シェア (%)
1	IBM	18 695	13.83
2	EDS	11 944	8.84
3	CSC	6 097	4.51
4	富士通	4 441	3.29
5	T-システムズ (DT)	3 145	2.33
6	ノースロップ・グラマン	3 004	2.22
7	シーメンス・ビジネス・サービス	2 461	1.82
8	アクセンチュア	2 299	1.70
9	BT	1 968	1.46
10	キャップジェミニ	1 954	1.45

出典：ガートナー資料2004.6より作成

*世界のITアウトソーシング（IT管理）市場は、2002年から2003年までに10%成長し1350億ドル規模に、各社の2003年の収入は、ガートナーによる推計値。ガートナーでは、ITアウトソーシング収入をIT管理セグメントとプロセス管理セグメントに分けて集計。この中にシステム・インテグレーション収入は含まれていない。



図 1990年代半ばに注目を集めた「3大アライアンス」

行うITサービス分野が、それぞれ明確に役割分担されてきた時代が終わろうとしています。

グローバル・アライアンスの転換点

世界の大手電話会社がグローバル・アライアンスを通じて国際通信市場を積極的に開拓しようとしていたのは1990年代半ばです。主なアライアンスは国際合併会社「グローバルワン」や「コンサート」などで、主要なプレイヤーとしてはAT&T、ワールドコム(MCI)、スプリント、BT、フランス・テレコム(FT)、DT、C&W(Cable & Wireless)などが挙げられます(図)。これらのグローバル・アライアンスをめぐる再編成の第一波は、2000年に訪れました。まず、FT、DT、スプリントによって設立されていたグローバルワンをめぐる

て、FTとDTの提携解消が表面化し、2000年1月、グローバルワンはFTの完全子会社となりました。また従来から事業を展開してきたコンサートも2000年1月から、AT&TとBT両社のグローバル事業資産を統合して営業を開始しました。

2000年は「インターネット・データセンタ」事業が大いに注目され、通信キャリアのグローバル戦略を左右する要因の1つともなり、各社ともにも買収や提携を加速させた年でもあります。NTTコミュニケーションズが欧米でのIP事業を強化するためにヴェリオを買収したのも2000年9月のことです。C&Wも2000年初めに欧州のISPを相次いで買収し、その後データセンタ事業の大手であるExodusやデジタル・アイルランドをも買収・統合しました。

さらに大きな台風の目となったのが

ワールドコムの動きです。2000年4月、グローバルワンから撤退したスプリントを1290億ドルで買収すると発表しました。しかしながら厳しい合併審査などを受けて、同年7月にはこれを撤回。同月には多国籍企業向けの国際データ網の拡張計画を発表したほか、9月にはデータセンタ事業を手掛けるDigexを買収することで合意するという目まぐるしい動きを展開しました。

国際データ通信事業者の老舗、Equantをめぐる争奪戦

Equantはもともと、世界の航空会社のグローバル・ネットワークを構築するためにオランダに設立された企業で、2000年時点での親会社であったSITAは複数の航空会社が約86%の株式を持ち合う財団でした。Equantの幹部は2000年初め、同社の競合としてコンサート、グローバルワン(FT子会社)、ワールドコムの名前を挙げ、その下のレベルの競争相手をC&W、インフォネットとしました。いずれも、多国籍企業を顧客としてデータ・ネットワーク・サービスを提供する事業者です。複数のキャリアが出資していたインフォネットと異なり、Equantはコンソーシアムでもアライアンスでもない、独立的な地位を保持し、220カ国以上をカバーするグローバル展開を行い、多国籍企業向けのデータ通信事業者として最有力のポジションにありました。

グローバル事業を強化したい通信キャリアは2000年夏に、このEquantを買収ターゲットとして激しい争奪戦を繰り広げました。名乗りをあげたのはFT、DT、インフォネット、グローバル・クロッシ

ングなどです。結果的にこの取引に成功したのは、すでにグローバルワンを完全子会社化していたFTでした。2000年11月に合意されたこの取引では、FT傘下のグローバルワンのデータ通信事業をEquantと統合し、FTが新Equantの54.3%を取得して事実上の親会社となるというものでした。新会社は、世界規模で3700社の大企業顧客を有し、世界のトップ100企業うちの3分の2を顧客とする、圧倒的なポジションを確立することが決まりました。

通信バブルの崩壊と相次ぐグローバル市場からの撤退

このようなグローバル・アライアンスをめぐる饗宴が行われていた2000年末に、通信バブルが崩壊し、新興系通信キャリアが相次いで破産申請を行ったほか、大手通信キャリアは一転して巨額の赤字解消や脆弱な財務体質の改善に取り組み始めます。グローバル戦略の展開には一気に歯止めがかかり、むしろ国内事業やワイヤレス事業の強化に力を入れる事業者が増えました。

まずはAT&TとBTによるコンサートが、2002年4月に解消されました。AT&Tは欧州だけでなく、カナダ、南米、日本などへの出資も引き上げ、AT&T本体の事業もスピンオフなどによって固定電話事業だけの通信キャリアとなりました。また世界に最大規模の設備ベースのIPネットワークを構築し、独自の国際戦略を展開していたワールドコムは、2002年に不正会計処理が発覚して経営破綻し、通信バブルの象徴的存在とされました。同社は昨年4月に再生し、会社名を「MCI」として再起を図ろう

としています。いち早く米国に進出し、グローバル・キャリアとしての事業を積極的に展開していたC&Wも2003年10月に米国から完全撤退することとなり、標的を英国内およびアジア地域に限定することを発表しました。

欧州3大キャリアであるBT、FT、DTは、第3世代携帯電話の巨額の免許料の支払いなどにより、2001年以降は負債削減が最大の経営課題となり、比較的堅実に組織再編成などを進めてきました。いずれも戦略的な標的は、ブロードバンドとワイヤレス、そして企業向けのITサービスです。BTに限ってはワイヤレス事業をスピンオフしましたが、3社ともに主に欧州全域を営業エリアとした企業向けITサービスを戦略事業として展開してきています。企業向けITサービス事業部門はそれぞれ、BTが「BTイグナイト(現BTグローバル・サービス)」、DTがT-システムズ、FTがEquantということになります。

FT-EquantとBT-インフォネットの戦略

Equantの強みはその広範なグローバル・リーチと製品の幅広さの充実、そしてネットワークの統合能力の高さにあると指摘されています。また価格戦略としてもコストリーダーシップではなく付加価値戦略を志向しているほか、収入の約4割が同一顧客に対して複数のサービスを提供するというクロス販売によるものです。

一方で同社の弱みは、米国における事業基盤が弱いこと、そして赤字体質から抜け出せていないことです。これを改善するため、2001年から2003年にかけて積極的なコスト削減を行ってしまし

たが、国際データ通信市場は非常に競争的であり、Equantといえども、企業顧客による価格削減圧力に直面しています。こうした中で同社は昨年1月、国際通信サービス市場におけるリーダーシップをさらに強化するための「新戦略」を発表しました。新戦略の重点は、「コミュニケーション・サービス」の高付加価値化による収益拡大と、米国における事業基盤の強化です。

同社が収益を拡大するためのアプローチとしては、この新戦略に打ち出されたように従来のサービス戦略の延長上にある「ネットワーク・インテグレーション」を強化する路線以外に、「システム・インテグレーションおよびITアウトソーシング」分野に進出するという方向性が考えられますが、同社は後者の選択肢を明確に否定しました。理由は、ITサービス等のこの分野における強豪であるIBMやEDS、CSC、アクセンチュアなどとの直接競合を回避するためであるとされています。

一方、BTが買収することで合意したインフォネットは、テリアやKPN、スイスコム、テレフォニカ、KDDIなどがそれぞれ出資しているコンソーシアムのような形態の国際データ通信事業者であり、Equantと比較すると小規模ではあるものの、成長性の高い多国籍企業向けのIP-VPNサービスなどのイントラネット市場では、強い競争力を堅持してきています。Equantと同様、コスト削減による収益力の改善が喫緊の課題であり、戦略的標的はアジア太平洋地域の強化とアウトソーシング分野の強化に向けられてきました。しかしながら財務体質は堅固であり、顧客基盤もグローバル500のうちの34%を含む2000

社の多国籍企業とあって、同社を買収ターゲットと見なす向きは前々からありましたが、株主キャリアが複雑なために取引をまとめるのは難しいとされてきました。

BTは買収合意の発表時に、この買収はシナジー効果を通じて経済的価値をもたらすものであり、以前のグローバル事業とは異なって戦略的なフォーカスが効いたものであると述べ、買収後3年目で相当規模のキャッシュ上のシナジー効果を見込んでいるとしています。

しかしながら、事業および顧客の統合は、予想以上に困難な挑戦となりそうなのがすでに明らかになってきました。その第1は、インフォネットの既存の販売チャンネルへの過度の依存です。しかもこれらの各国販売代理店は、インフォネットのこれまでの株主キャリアの管理下にあるものが多いため、これらをBTへと移管することが難しいとみられています。しかし、より戦略的に重要な第2の課題は、BT-インフォネットが今後どのようなアプローチで市場開拓を行っていくか、という点です。前述したとおり、Equantは昨年初めの時点で、ITアウトソーシング分野での強豪と直接競争することを回避する方針でしたが、BTの国際戦略部門である「BTグローバル・サービス」は、むしろITアウトソーシング分野への進出に積極的です。

グローバル通信事業者の今後の展開

このように、現時点でグローバルな多国籍企業の通信およびITニーズに対応した事業を展開している事業者は、相当地に限定されたグループしか残っていません。FT-EquantとBT-インフォネット

ト、そしてNTTコミュニケーションズの3グループです。

Equantの2003年度の売上高は29.5億ドルですが、3.5億ドルの赤字を計上しています。一方、インフォネットの売上高はEquantのおよそ5分の1の規模で、経常的な赤字基調となっています。この市場の圧倒的な最大手であるEquantでさえ、利益を容易にはあげられないほど競争的な市場であるといえます。

このため、EquantもBT-インフォネットも、今後は継続的な収益が見込める「ITアウトソーシング」分野を戦略的に開拓せざるをえません。実際、Equantは新戦略の中でITアウトソーシング分野では競争しないと明言したものの、昨年上半期にはアウトソーシング収入が前年同期に比べて倍増しています（総収入に占めるアウトソーシング収入の割合は約5%まで拡大）。一方のBTも、同じくアウトソーシング収入を拡大させており、今後インフォネットの買収を完了すれば、ますますこの戦略を強化していくことになるでしょう。

この場合、彼らが直面するのは、これまでパートナーであったIBMやEDS、CSC、アクセンチュアなどとの本格的な競争です。BTによるインフォネット買収発表を受けて、昨年12月にはEquantのCEOが交代しました。親会社であるFTの意向であるとされていますが、新たな戦略を強力に推し進め、利益が出せるグローバルITカンパニーへと飛躍することが期待されています。従来事業とは異なりリソースや能力が求められるアウトソーシング市場において、競争優位を構築しそれを持続させることは容易なことではありませんが、いよいよ「デー

タ通信とITサービスの融合」時代が本格的に到来したといえます。ブロードバンド、ワイヤレスとともにグローバル市場においても、通信と周辺市場におけるプロフィット・ゾーン（利益率が高い事業領域）の剥奪戦が始まろうとしています。



杉本 幸太郎

主にIT分野を含む情報通信市場の海外調査を担当しています。最近では新事業創造、研究開発やイノベーション・マネジメント分野の研究に力を入れています。

問い合わせ先
情報通信総合研究所
政策研究グループ（海外調査担当）
FAX 03-3663-7160
E-mail sugimoto@icr.co.jp