

ホールセール型（卸型） クラウド販売戦略の見通しは 明らかとなっているか？

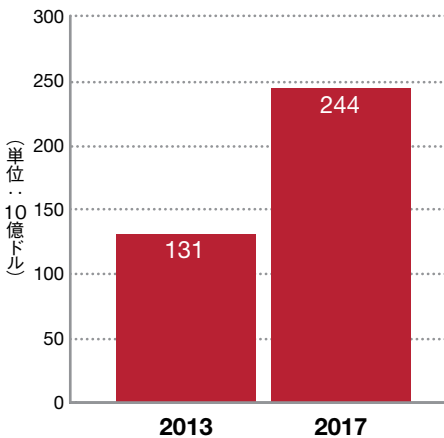
October 2013

Introduction

ここ2,3年間でグローバルでのクラウドサービス市場は2桁代の成長を遂げているが、多くの通信会社にとってこのような規模の成長経験は次第に過去のことになりつつある。

従来型ビジネスによる収益鈍化に直面する多くの通信会社は、クラウドサービスを収益成長の新たな源泉と捉えている。彼らはクラウドサービス提供に必要な大部分の物理資産(データセンター、ネットワーク)および拡販可能な顧客基盤を既に有している。

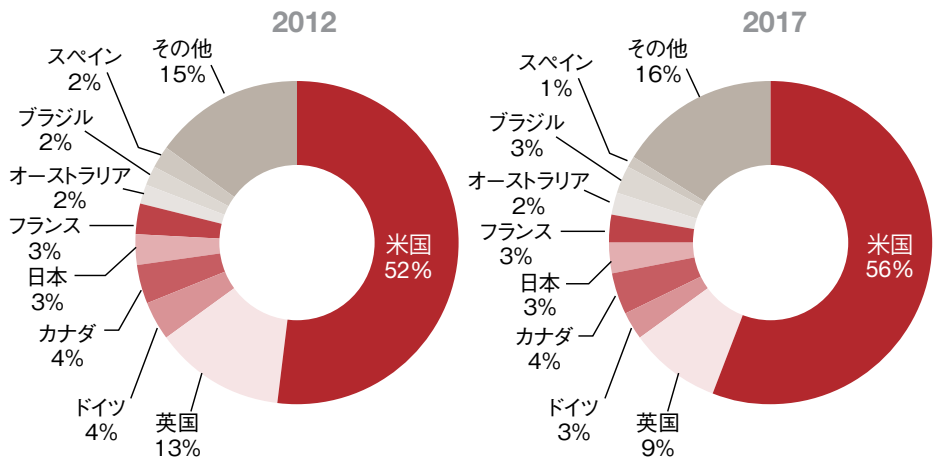
図1：パブリッククラウドサービスへの総支出および年間成長率(2013年および2017年予測)¹



クラウドサービスのグローバル市場は2013年には18%成長の1,310億ドル、2017年までには2,440億ドルに達し、年平均成長率(CAGR)17.1%となる見込みである³(図1および図2を参照)。クラウドサービスプロバイダーに生まれ変わろうと熱望している通信会社にとって、クラウドサービス市場参入への従来型アプローチは大きく二つの選択肢に絞られてきている。これは、インオーガニック(外部を買収して参入)またはオーガニック(積み上げにより社内ケイパビリティを開発して参入)の2種の成長戦略である。

双方のアプローチともに、それぞれリスクと難点を抱えている。買収は時間がかかるもの

図2：パブリッククラウドサービス国別市場比率(2013年および2017年予測)²



であり、潜在的な買収対象会社の特定から、必要なデューデリジェンスの実施、条件交渉、ディールのクロージングを経て、最終的に買収対象会社を親会社に統合させるまで、多くの課題を伴う。一方、クラウドサービス提供機能を一から構築するには相当な時間と資源を投資することになる。また、イノベーションの文化を持っていることが前提となるものの、通信会社がこのような文化を必ずしも本来持ち合わせているものでもなく、コアコンピタンスとなっているわけでもない。さらに多くのプレーヤーがサービスを構築、参入する市場において、クラウド提供に必要な開発期間の長期化は、著しい競争上のデメリットになりかねない。

朗報

現在、クラウドサービス市場参入の第三のアプローチが出現し始めている。業界では、フランチャイズアプローチとして知られていることもあるこのアプローチを用いると、通信会社各社が、既に確立されたクラウドサービスプロバイダーが元来提供してきた一連サービスを、そのままエンドユーザーに提供することができるだけでなく、ビジネスを実質的に「手に入れる」ことを可能とするものである。しかしながら、「フランチャイズ」という用語は、通信会社がただ単に業務運用できる「取扱説明書」と基盤テクノロジープラットフォームを調達するといった印象を与えるため、いささか誤解を招く表現である。また、ファストフードの

1,2,3 出典：Gartner: Forecast Overview Public Cloud Services 2Q13 Update[®] Aug 28, 2013
図1はGartner当該資料をもとにPwC作成

フランチャイズ加盟店がフランチャイズが持つ各種のアイデンティティを完璧に取り入れてビジネスをするように、一見すると提供されるクラウドサービスも、クラウドサービスプロバイダーが持つサービスのブランドを単に展開しただけの印象を与えてしまう。

私たちは、このアプローチを前向きに検討する通信会社は、より多くを追求すべきだと考えている。通信会社は、自社ビジネス固有の経済状況に応じて、物的なインフラを所有するか否か柔軟な選択肢を持つべきである。また、どのようにビジネスを立ち上げるか示した「取扱説明書」以上のものを持つべきである。さらに、ビジネスを立ち上げ、運営するために必要となる完全導入支援を求めるべきである。最後に、大切なことであるが、通信会社は新たに手に入れたクラウドサービスを、クラウドサービス取得元のプロバイダーのブランドとしてではなく、自社ブランドで提供したいはずである。従って、私たちは「ホールセール(卸型)アプローチ」がより当該モデルを適切に表現する用語であると考えている。

実際にホールセールアプローチとはどのようなものなのか?

ホールセールアプローチを単に「既存クラウドサービスの自社ブランドでの販売」または「再販」として片付けたいくなるが、これらはそれらにとどまらない。ホールセールのソリューションによって、サービスプロバイダーは「そのまま箱から出して使える」形で、完全なエンド・ツー・エンドのクラウドサービスを提供することができ、既存のアプローチと比べて類を見ない程のスピードで市場展開が可能となる。

このホールセール(卸型)モデルでは、確立されたクラウド・サービス・プロバイダーまたは卸売業者が、通信会社のエンドユーザーに供給する完全な一連のクラウドサービスで、必要となる全てを提供する形である。これら全てとは、クラウドサービス動作に必要な関連テクノロジープラットフォーム、顧客がクラウドサービスを購入する場であるマーケットプレイスに加え、カスタマーサービスサポート、テクニカルヘルプデスク、サービス保守および請求機能といったクラウドサービスビジネス成功を成功裏とする必須のビジネスプロセスおよび機能などが含まれる。

このホールセールアプローチによって、通信会社は実質的には、以下バリュープロポジションを獲得してきている。

- **運用プロセスに加え、サポートシステムおよびツールを組み込んだターンキー・ビジネス・モデルの提供**
通信会社は、クラウドサービスの卸売業者が顧客にサービスを提供する中で蓄積した全てのビジネスノウハウ(貴重な教訓、回避すべき落とし穴など)を獲得できる。
- **提供サービスで利用されている最新テクノロジーへの即時アクセス**
卸売業者は、販売されるクラウドサービスを実現しているテクノロジーを最新化する責任を有することになり、続いて、通信会社の社内研究開発費用削減を促進することにつながる。
- **グローバル・マーケティング・サポートの実現**
卸売業者は、販促資料テンプレートのサンプル、販売プロモーション戦略および市場ポジショニングに関する助言を通信会社に提供することもできる。これらをもとに、通信会社が現地の市況および固有の競争環境に合わせて自社で後々変更し、展開することに役立てることができる。

・ 厳格に施行されるサービスレベル基準

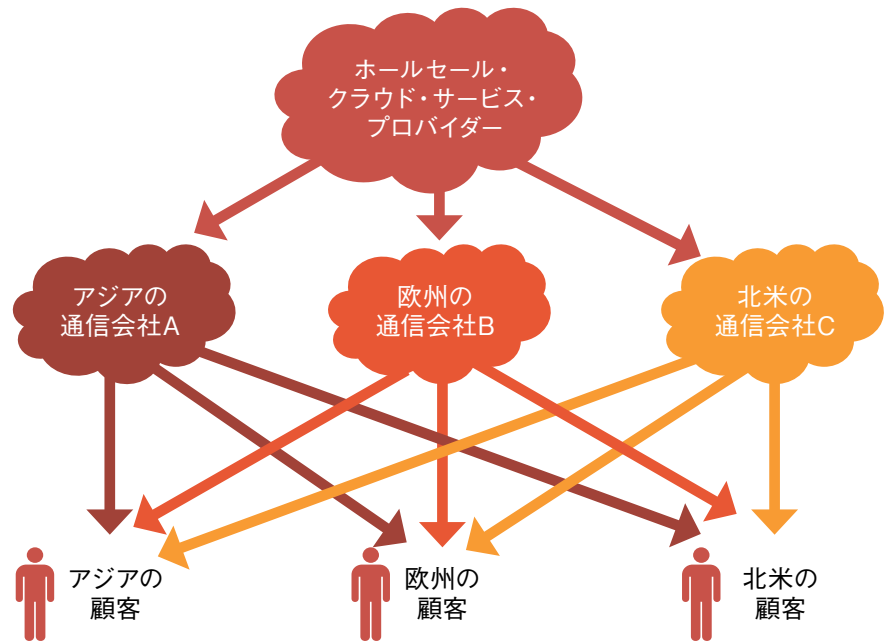
通信会社は、卸売業者間とのサービス品質基準を施行すべきであり、これは結果的にエンドユーザーへ提供されるサービス品質を確保することになる。

また、通信会社が選択したホールセール・クラウド・プロバイダーの規模と海外展開の規模に依存するものの、通信会社は極めて短期間で地理的拠点を拡大する機会を有している。これは「連邦型クラウドモデル」の約束された効果である。連邦型クラウドモデルでは、ホールセール・クラウド・プロバイダーが「ブローカー」として機能することで、卸売り客それぞれにクラウドサービスをクロスセリングすることができる。

シンガポールに本社があり、IT運用部門がブラジルにある企業を例として、このブラジルIT運用部門が使うクラウドサービスを調達する場合を考える。ホールセール・クラウド・プロバイダーがシンガポール、ブラジル両国におけるサービスプロバイダーと接点があれば、ブラジルのサービスプロバイダーから提供されるクラウドサービスをシンガポール拠点の顧客が購入できるよう、当該取引を円滑に進めることができる。もちろん、実際には、各国特有のデータセキュリティ、プライバシー規則、輸出規制、税制およびその他の国境間商取引規制といった考慮すべき点も多数ある。しかし、ホールセールアプローチ、この場合具体的には連邦型クラウドモデルは、ますますボーダーレス化する世界の波に乗る構えである。(図3参照)

長期にわたってエンドユーザーとの相互関係を築く内に通信会社は顧客のニーズをより把握し、得られた必要なフィードバックをホールセール・クラウド・プロバイダーに提供していく。そして、ホールセール・クラウド・プロバイダーは、フィードバックに答えることにより、クラウドソリューションを継続的に改良し、市場におけるホールセールクラウド商品競争力の優位性を維持することができる。

図3：地理的な境界を越えたクラウドサービスの販売



ホールセール・クラウドサービス・プロバイダーのビジネスモデルおよびプラットフォームアーキテクチャは、顧客拠点の他地域で提供されるクラウドサービス調達能力を高めることができる

いつ、どのようにホールセールアプローチを採用すればよいのか？

ホールセール・クラウド・プロバイダーが「箱から出せばすぐ使える」完全なクラウドビジネスを提供することができるからというだけで、通信会社がエンド・ツー・エンドのソリューションを全て例外なく購入するということではない。これは通信会社のクラウドビジネス転換の進展状況によるが、一部の通信会社(特にグローバルtier1プロバイダー)は既に自社のクラウドサービスの提供を開始していたり、または開始準備を整えている可能性もある。その場合、これらの通信会社は自社のクラウドサービスのポートフォリオ全体に加え、自社のエンド・ツー・エンドのサービス提供機能を踏まえて、現在提供中または提供予定のサービスにおけるギャップを埋めることができるように、卸売業者が提供するサービス要素の活用を検討することも考えられる。

ホールセールプロバイダーによるモジュール化されたクラウドサービスの提供が、いかにサービスプロバイダーが持つ既存のサービス提供完成度を高められるか、という例を以下に挙げる。

- ・ **サービスプロバイダーがIaaSだけを提供しており、SaaSまたはPaaSは提供していない場合**：サービスプロバイダーは、自社のサービスカタログのギャップを埋めるために、SaaSおよび(または)PaaSを提供するホールセール・クラウド・プロバイダーを活用することができる。
- ・ **サービスプロバイダーがシングルテナントのプライベート・クラウド・ソリューションしか提供していない場合**：サービスプロバイダーは、マルチテナント型のパブリック・クラウド・ソリューションまたはハイブリッド・クラウド・ソリューションを仕入れるために、ホールセール・クラウド・プロバイダーを活用することができる。

- サービスプロバイダーが、自社のクラウドサービスにおいてセルフプロビジョニング、セルフマネジメント機能を提供していない場合：セルフサービスの特性を備えたサービスを提供するホールセール・クラウド・プロバイダーの活用が考慮される。これにより、サービスプロビジョニングのリードタイムを短縮し、エンドユーザーが従来よりも利用サービスを自身で選択できるようになり、最終的に全般的な顧客満足度を向上させることができる。
- サービスプロバイダーが容易な決済手段、クレジットカード払いのオプションを提供していない場合：サービスプロビジョニングとクレジットカード請求機能を連動させたサービスを提供しているホールセール・クラウド・プロバイダーを利用することによって、購入およびユーザーエクスペリエンスを向上させることができる。
- サービスプロバイダーの顧客請求プロセスが面倒な手作業でのプロセスとなっている場合：サービスプロバイダーは自社の請求システムの欠点を補うために、ホールセール・クラウド・プロバイダーが提供する「箱から出してすぐ使える」顧客請求ソリューションと統合することができる。

一方、クラウドビジネスへの転換を開始していないその他の通信会社（通常、より小規模なtier 2およびtier 3のプロバイダーやその他ニッチ市場を対象とするプレーヤー）にとっては、完全なエンド・ツー・エンドのソリューションがより魅力的なものとなるだろう。このような通信会社はこれを、現地市場で既にクラウドサービスの提供を行っている競合他社と同じ土俵に立ち、競争力を高めるための迅速なアプローチと捉えることができる。

適切なホールセール・クラウド・パートナーを見つける

クラウドサービスの提供は、多くの点において通信会社の中核的ビジネスとは大きく異なる課題を伴う。卸売業者のケイパビリティを評価すること、また、通信業者の能力およびビジネスモデルに対する卸売業者の適合性を評価することは、より一層重要になってきている。首尾よくクラウドビジネスに参入するにあたって、通信会社は多くの固有の課題に直面する。従って、通信会社は選択したホールセール・クラウド・プロバイダーが自身を補完し、潜在的な障壁を乗り越えて、望ましい営業・事業成果を達成するよう支援可能かを確かめなければならない。

新たなビジネスプロセスが支える 新たなビジネスモデルが必要

多くの通信会社はクラウド計画を遂行するに当たり、変換的なアプローチよりも付加的なアプローチを採用している。彼らは、販売、導入、顧客サービスといった局面で彼らの従来の手法を依然として使い、新たなクラウドサービスに参入している。

しかしながら、クラウドサービスの性質を鑑みた場合、「従来のビジネス手法」は見直すことが必要である。例えば、購買は顧客にとってより迅速で簡便となる体験をさせなければならないことを踏まえると、各企業の顧客担当者を通じての「従来型」購入方法は、今後クラウドサービスにおいて生き残ったり、改良されるモデルではない。さらに重要なことに、これはクラウドサービスが提供する即時性価値を弱めてしまう。また、通信会社は、顧客がクラウド移行によって最大の利益を生むよう支援に必要なコンサルティングケイパビリティに欠けていることが多い。

そのため、通信会社は、サービス提供に必要なテクノロジーだけでなく、通信会社がクラウドサービスを最も有効かつ有力な方法で提供する上で、実行可能かつ首尾一貫したビジネスモデル（一連のサポート・ビジネス・プロセス）を具備するホールセールパートナーを探すべきである。

エンドユーザーに対し明確に定義されたサービス・レベル・アグリーメント（SLA）を提供し、SLA遵守に必須のプロセスおよびレポート機能を提供することが必要

大企業顧客から求められる標準外の特注機能を提供するに当たって、最も規律が高い通信会社でさえも、プロセス（手作業による場合が多い）およびシステムの一時対応策を寄せ集めて対応する運用業務モデルとなっているところが多い。問題は、規格外機能を利用する正しいプロセスとツールが、運用業務モデルに具備されていないがゆえに発生することが多い。極端に言えば、運用機能は、SLA保証レベルを確実に見積もることができない場合、最善の努力での対応となってしまう、サービスへの信用と契約相手の喪失の増加につながる。

クラウドサービスでは、信頼性が最重要事項である。顧客を引きつけ維持するために、可用性と時間に係るサービスレベルについてはほぼ100%実現しなければならない。SLAはコミットされ、厳格に遵守されなければならない。最善の努力による対応はもはや受け入れられない。これらサービスレベルの維持だけでなく、一貫して遵守され提供することをサービスプロバイダー自身が検証し、証明することが求められる。

従って、ホールセールパートナーを探す上で通信会社にとって重要な要件は、卸売業者がクラウドサービス提供に関する明確に定義された一連のSLA、同時にSLA遵守の検証および報告に係る透明性の高い一連のプロセス、ならびに高レベルでサービスを提供できる能力を具備しているかである。

エンドユーザーに対しては、簡易かつ摩擦のない購人体験を提供することが必要

通信会社は一般的に、新サービスを迅速かつオンデマンドで提供し稼働させることができるとは思われていない。そのプロセスは長

い待ち時間および不透明な顧客サービスを伴う。競争力の圧力を受け、特定の通信会社、特に移動体通信プロバイダーは、より高い基準のサービスを達成するよう強いられている。しかし、クラウドサービス提供に適した、既存業務プロセスの改善、最適な自動化、プロセスとシステムの合理化が通信会社にできるかが引き続き主要な問いとして問われ続けている。

クラウドサービスで商業的に成功するためには、通信会社はクラウドの全ての便益を簡易かつ再現性のある形で提供できることを示す必要がある。サービス発注、有効化、稼働に至る流れは、顧客にとって簡便かつ摩擦なく処理されるべきである。また、顧客は注文後、即座にクラウドサービス利用が可能となるべきである。同様に、顧客がサービス変更またはアップグレードを必要としている場合は、即座に変更・アップグレードされるべきである。そのため、通信会社は、顧客への権限付与を重視してセルフプロビジョニングおよびセルフマネジメント機能を組み込んだサービス提供プラットフォームを有するクラウド卸売業者を探し求めるべきである。

革新を続けることが必要

通信会社がホールセールサプライヤーから全てを購入し、サプライヤーに過度に依存すると、顧客に提供しているサービスそのものの革新と改善を行うことができなくなるリスクがある。通信会社はこのリスクを認識し、革新を抑制するのではなく、促進するホールセールパートナーを選択すべきである。通信会社は、全般的にクラウドソリューションを改善可能で強靱なフィードバックメカニズムを有するパートナーを選択すべきである。例えば、さまざまなホールセールサプライヤー通信会社顧客が、改善アイデア、エンドユーザーの体験情報といった商品改善のフィードバックを、ホールセール・クラウド・プロバイダーに直接実施できるコミュニティやフォーラムを提供しているパートナーである。通信会社は自社の顧客に対する最終的な説明責任を有しているため、卸売業者のみが継続的な商品開発に係る責任を負うべきではない。真の成功を収めるためには、通信会社がこのプラットフォームに係る革新において自身の役割を遂行することが必要である。

結論

通信会社はクラウドサービス卸売業者との協力体制を築くことにより、多くの戦略的便益を得ることができる。中でも最大の利点は、卸売業者によって既に市場で十分テストされた実績のある一連のケイパビリティおよびサービスを活用し、クラウドサービス提供開始までの期間を大幅に短縮することができる点である。

しかし、通信会社が卸売業者との協力に成功し、クラウドサービスの開始における協力体制による最大限の便益を活用するためには、多くの検討事項に対応することが必要である。通信会社はクラウドサービス卸売業者と取引を開始する前に、自社のクラウドビジネス戦略を明確に打ち出し納得しておく必要があり、当該戦略には厳密な市場分析と包括的なビジネス開発を盛り込むべきである。

多くの場合クラウドサービスの開始には、詳細なビジネスプロセス再設計と実装、および技術アーキテクチャ設計と実装に加え、サービス開始に先立つサポートツールおよびプラットフォームの厳密なテストが必要となる。ひとたびサービスが立ち上がり稼働すると、継続的にインフラを維持し、キャパシティを管理し、パフォーマンスを最適化する必要がある。通信会社のクラウドビジネスへの変換は、通信会社を戦略的かつ戦術的に先導することができる正しいホールセール・クラウド・プロバイダーとのパートナーシップを構築することで、より円滑な工程となるであろう。

お問い合わせ先



松崎 真樹

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
コンサルティング部門 テクノロジー
パートナー

maki.matsuzaki@jp.pwc.com



一山 正行

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
コンサルティング部門 テクノロジー
シニアマネージャー

masayuki.m.ichiyama@jp.pwc.com

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパースおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

本報告書は、PwCメンバーファームが2013年10月に発行した『Is the forecast clear on your wholesale cloud strategy?』を翻訳したものです。電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/gx/en/communications/publications/is-the-forecast-clear-on-your-wholesale-cloud-strategy.jhtml>

日本語版発刊月: 2014年3月 管理番号: M201311-3

© 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.