

情報通信事業の市場ポジション戦略

マーケットイン型ソリューションビジネスの展開



com

TOKAIグループにおける情報通信事業の概略と現在の位置付け

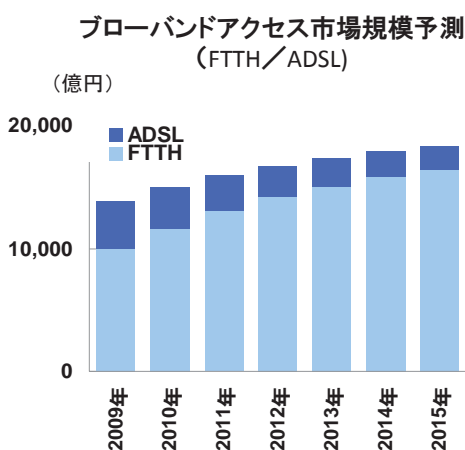
当社グループの情報通信事業は、個人向け事業と法人向け事業の2つの事業で構成されています。個人向け事業では、インターネットプロバイダ（ISP）関連事業、モバイル携帯端末の販売事業を行っており、法人向け事業では、データセンタ事業および企業向けネットワーク事業、企業向けシステム・ソフト開発事業を行っています。これらの情報通信事業は、グループのポートフォリオ戦略上、成長の核を担う事業として位置付けられており、法人向け、個人向けを問わず、売上規模と利益の両面でグループを牽引すべき事業として発展していくことがミッションとなっています。

個人向け情報通信

IP13の達成に向け事業ポートフォリオ上の役割を果たすために目指すべき事業像

1. 事業環境に関する認識

1) 市場に関する認識

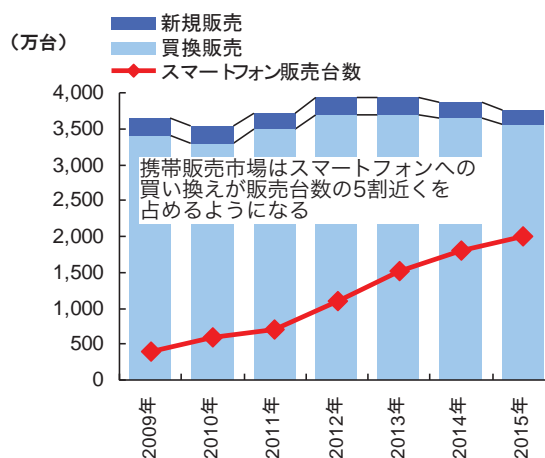


出所：野村総合研究所「2009年版 ブロードバンド白書」

当社グループが個人向け情報通信事業を展開している有線ブロードバンド市場は、現在ADSLからFTTHへの切り替えが急速に進みつつあり、2014年にはブロードバンド市場の約9割がFTTHで占められると予測されています。また、今後のブロードバンド市場ではIPv4アドレスの枯渇に伴いIPv6対応が必要なこと、急速に無線サービスが成長し、スマートフォン・タブレット端末、通信機能付ゲーム機、情報家電など、多様な通信端末が普及することが確実視されており、市場環境・業界構造の大きな変

化が続くと認識しています。このような中で、変化に対応した新たな事業モデルの構築が不可欠といえます。

国内携帯市場の販売台数予測



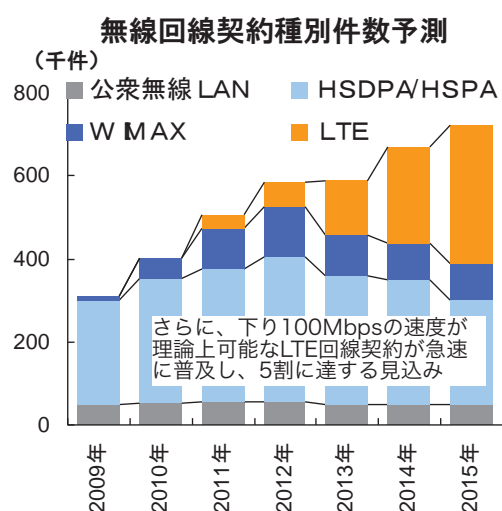
出所：野村総合研究所「IT市場ナビゲータ2011年版」

2) お客様に関する認識

多くの消費者にとって高速ブロードバンドが利用できることはもはや当たり前となっており、高速で快適なブロードバンドの提供は差別化要素とはならない状況にきています。こうした中で今後のお客様は、徹底した低価格志向のコストパフォーマンス重視型と、単なる通信サービスを超えた付加価値を求める価値重視型に二極化すると考えられます。

3) 競合他社に関する認識

今後数年の間にFTTH市場の成長は鈍化し、その後は飽和した市場のパイを市場参加者が奪い合う展開が訪れると予測しています。特にNTTがFTTHサービスで2,000万件を達成すると予想されている2015年以降は、競合他社との値下げ競争が激化し、事業の利益率が低下することが懸念されます。また、今後無線サービスの急速な普及と端末の多様化（スマートフォン、タブレット端末など）が進む中、これらを基盤としたコンテンツ市場のような新たな成長領域が発達し、同時にそこへの新規参入者による新たな競争も本格化すると予測します。



出所:野村総合研究所:「IT市場ナビゲータ2011年版」

2.事業環境の変化を踏まえ目指すべき事業像

当社グループの個人向け情報通信事業の最大の特徴としてまず挙げられるのは、他の多くのISP事業者と異なり、中継伝送、IPトランジットなどを自社設備を中心に構成していることで、コスト効果が高い点です。次に挙げられるのは、関東及び静岡を中心として強固な顧客基盤があることです。ISP市場やモバイル市場は、2000年以降から急速に拡大した新市場ですが、私たちの個人向け情報通信事業ではこの大きなトレンドを的確に捉え、ISP事業ではおよそ10年という短期間で71万件ものお客様を獲得しました。モバイル事業では、本格展開を開始したここ5年間で18万件のお客様を獲得するに至っております。しかしながら、今後は全国規模で市場が成熟化し競争が激化することが確実であり、従来是件数拡大を中心に据えたISP事業や、現状では端末の販売代理店事業にとどまっているモバイル事業を、環境変化に応じてどのように発展させていくかが私たちの最大の課題と認識しています。

3.個人向け情報通信事業の展開方針

これまで説明した事業環境の変化は、要約すると以下の3点となります。

- ①有線ブロードバンド市場の成熟化
- ②高速無線通信市場の急速な拡大
- ③IPv6の普及とお客様の通信ニーズの多様化

上記のような環境変化に対応するために、これまでの事業セグメントにとらわれず、グループの経営資源を有機的に結びつけることで、お客様に新たな価値を提供することが、私たちが目指すべき方向性です。

私たちが目指す成長戦略は、家庭におけるエネルギーの最適化や、あらゆる家電のネットワーク経由での制御を可能とする「ホームゲートウェイサービス」を確立することです。この事業モデルは、現在私たちがISP事業者として展開しているブロードバンドルータをより高度化、高機能化した「ホームゲートウェイ」をキーデバイスとして、宅外の通信ネットワークやデジタル放送ネットワークと、宅内の家電製品端末ネットワークをつなぎ、エネルギーの見える化・最適化や、家電製品の遠隔制御・映像コンテンツの配信などを可能とするサービスです。これにより、私たちはお客様の生活の質を飛躍的に向上させることに貢献していきたいと思っております。

4.個人向け情報通信事業の基本構想

私たちは、この展開方針ののっとり、有線通信領域、無線通信領域の双方で同時並行的にサービスの拡充を図っていきたく考えています。

①有線通信領域における展開での付加価値サービスによるARPU向上

- まず、有線通信領域でのサービス展開は、FTTH回線対応のIPv6アダプタ（無線LAN対応）の展開を、2011年度下期から開始します。これによりFTTH事業者の提供する光回線の先にIPv6アダプタを取り付け、ホームゲートウェイサービスの潜在顧客を確保します。
- また、2012年度初頭から、エコサービス（家庭内消費電力の見える化をクラウド環境で提供するサービス）を開始します。具体的には、エネルギー見える化に必要なターミナルアダプタをお客様にレンタル

し、そこから得られたエネルギーデータを当社グループのエコデータベースサーバに蓄積すると同時に、見える化サーバを通じてお客様がリアルタイムで確認できる環境を提供します。これらはすべて、SaaS型のクラウドサービスとして、ネットワーク経由で提供します。

②無線通信領域での新たなサービス展開による顧客件数の拡大

- 一方、無線通信領域におけるサービス展開では、2011年度より、すでにNTTドコモのLTEサービスであるXiによるISP対応に取り組んでおり、今後も積極的な獲得を進めてまいります。
- また、2012年度からデータ通信MVNO事業に着手することを検討し、安価で高速なキャリアサービスを提供することで顧客件数の増大を狙います。
- 次期LTEデータ通信についてはLTEサービスの市場での展開をにらみながら、MVNOによる既存のADSLの巻き取りも含め、事業拡大策を検討していきます。これらの無線通信領域でのサービス拡充を通じ、顧客基盤の更なる拡大とARPUの向上を実現します。

③ホームゲートウェイサービスの本格展開

- 有線通信・無線通信の両事業領域における展開で、ホームゲートウェイサービスを本格展開するための素地（顧客基盤・技術基盤など）を整えた上で、市場に見合った価格展開が可能になるであろう2014年度から、ホームゲートウェイサービスを本格展開していきたいと思っております。この段階では、通常消費電力の見える化のみならず、太陽光発電パネルによる自家

発電やガスのエネルギー消費量など、当社グループの主力であるエネルギー事業のノウハウも活用したより総合的なサービスを実現します。またパソコン、AV家電、白物家電など、家庭の電化製品の機器遠隔操作、省エネ制御なども、必要に応じて他社と連携しながら実現したいと考えております。

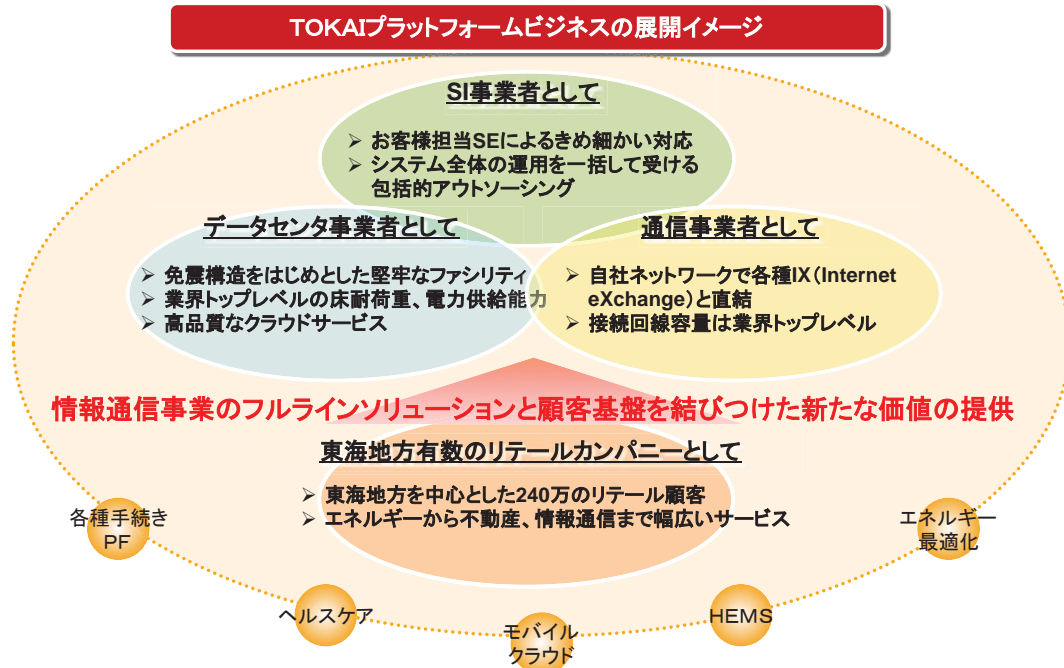
- このホームゲートウェイサービスではコンテンツ事業者に対し単なるプラットフォーム提供に留まらず、コンテンツ事業者がこのプラットフォーム上で展開する独自のサービスの構築、および販売を支援するプラットフォームサービス卸モデルともいべき事業を確立し、BtoBtoCの収益モデルをさらに強固にしていきたいと思っております。

5.情報通信事業の組織再編

当社グループの情報通信事業部門は、2011年の10月1日より、新組織体制に移行しました。具体的には、株式会社ザ・トーカイで運営していた、ブロードバンド事業、企業向通信事業、モバイル事業の3事業を、株式会社ビック東海に吸収分割方式により事業移管すると同時に、株式会社ビック東海は、株式会社TOKAIコミュニケーションズと名称を新たにしました。今後は、グループの情報通信事業の推進はTOKAIコミュニケーションズにより運営されます。これにより、これまで会社間で重複していた情報通信事業の資産の重複を解消すると同時に、モバイル事業をはじめとする重要な経営資源を一体的に運営してまいります。

6. TLC構想への貢献

私たちが目指すホームゲートウェイ構想は、情報通信事業における、ネットワーク、データセンタ、ITエンジニアなどの情報技術資源、エネルギー事業のノウハウなどを統合し、住まいの利便性・経済性を飛躍的に向上させることでお客様の生活の質を豊かにすることを目指しています。これは、お客様の生活において「かゆいところまで手が届く」トータルサービスを目指すという、当社グループのTLC構想を体現するサービスといえます。当社グループにおける情報通信事業は、成長分野としてグループ全体のキャッシュフローが優先的に配分される領域であり、その分高い成長が求められています。ホームゲートウェイサービスの展開、さらには情報プラットフォームの確立を実現し、求められる使命を果たして参ります。



II.法人向け情報通信事業

IP13達成に向け、事業ポートフォリオ上の役割を果たすために目指すべき事業像

1.事業環境に関する認識

1) 市場に関する認識

当社の法人向け情報通信事業は、自社でデータセンタ、企業向け通信ネットワーク、優秀なIT技術者等の経営資源を保有し、データセンタサービス、通信サービス、SIサービスを展開しております。各事業は日本の情報通信市場の発達とともに、これまで順調に業績を拡大し、当社の中核事業となるまでに成長しました。しかし、いずれの事業も、今後は市場の成熟化や、グローバルベースでの競争環境の激化に伴って、厳しい事業環境になっていくと認識しています。またクラウドサービス化という大きな新潮流が本格化する中、クラウド関連の市場が急

激に拡大するなど、法人向け情報通信市場をめぐる環境変化は、ますます激しくなっていると認識しています。

2) お客様に関する認識

このような環境変化をお客様の視点から見ると、より便利で、より安価なサービスをお客様が自社のニーズに応じて複数の候補から選択できる「買い手優位」の環境となっていると認識しております。さらに東日本大震災を契機として、主に中規模以上の企業のお客様からはBCP対策についての要望が高まっています。そのため、お客様のサービス品質や価格に対する要求はより厳しくなっており、このような要求レベルの高いお客様に対し、満足いただけるサービスをどう構築していけるか

が今後の重要な点となります。

3) 競合他社に関する認識

競合他社に関しては、これまで大手企業しかターゲットとしてこなかった大手SIerが、情報通信ビジネスのクラウド化などの環境変化を捉えて中堅企業へのサービスを積極化するなど、これまでの市場の棲み分け構造が変化してきており、今まで競合他社にならなかつた大手SIerとの競争も今後激化する可能性があります。一方で、クラウドビジネス市場が拡大する中で、業務系、支援系のプラットフォームやアプリケーションを展開するPaaS、SaaS事業者など、新たな勢力も業容を拡大しております。このように、これまでとは異なる競争環境の中で、不断の差別化を図っていくことが求められる、厳しい競合環境になってきています。

2.現在の事業の特徴とその課題

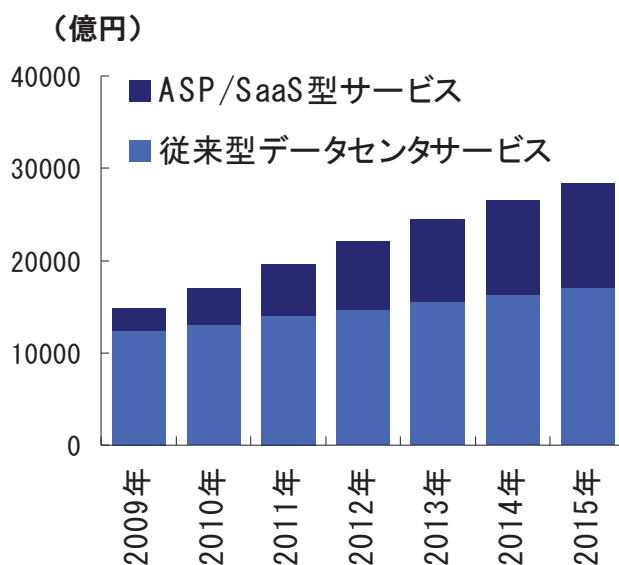
当社グループの法人向け情報通信事業の最大の特徴は、データセンタ、ネットワークなどのインフラから、優秀な多数のITエンジニアによるSIまで、法人向け情報通信サービスをフルラインで取り揃えていることです。これらの事業は、当社が誇る538名の優秀なエンジニアの力を核として、高い成長を実現してまいりました。このエンジニアの開発力に加え、当社グループのデータセンタ

は合計約1,000ラック規模、東名阪-関東を結ぶ企業向けネットワークは総延長約5,000キロと、高い競争力を持つインフラを有しております。しかし、これまでは、個々で事業を展開しがちであり、このような当社のソフトパワーとハードパワーを組み合わせ、お客様が望む新たな価値を提供するといった、事業横断的な取り組みが必ずしも十分でなかつたことが課題として挙げられます。

3.法人向け情報通信事業の展開方針

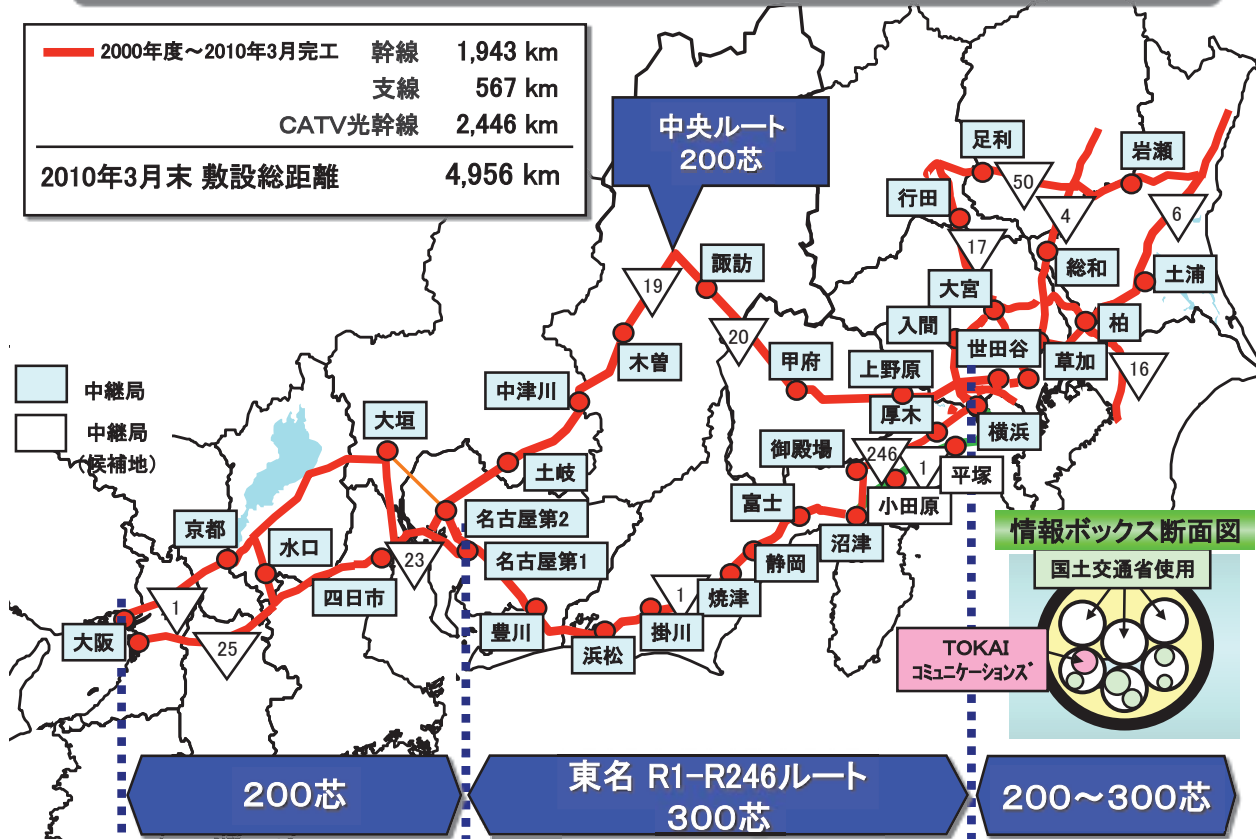
前述のように、サービスに対して厳しい選択眼をもったお客様に対応しつつ、新たに参入してくる競合他社に対して積極的な差別化を図って新たな価値を提供するためには、データセンタ、ネットワーク、SIスキルといった当社のリソースを顧客視点で最適な構成に組み合わせ、「三位一体」で提供するということが最も重要です。この三位一体の取り組みはすでに当社グループの中期経営計画においても掲げている重点戦略ですが、今後はこの動きをさらに強化し、お客様への新たな価値提供を実現することで、競合他社との差別化を図ってまいります。この、三位一体となったソリューションベンダへの進化こそ、当社の法人向け情報通信事業の展開方針です。

SaaS型サービスを中心としたデータセンタ市場



出所:野村総合研究所「データセンタ・ASP/SaaS市場規模調査」

TOKAIグループ 光ファイバーネットワーク



4.法人向け情報通信事業の基本構想

1)三位一体ソリューションの内容

当社グループは、この基本構想に基づく三位一体のソリューション展開として、次の2つに重点的に取り組んで参ります。

データセンタ

優れたファシリティと運用・監視体制を備え
24時間365日安定したシステム運用環境を
提供する

4種類の免震装置を採用

積層ゴム支承

錫(すず)フラク入り
積層ゴム支承

直動転がり支承

流体系ダンパー

①中堅～大企業向けBCPソリューション

対象顧客：

中規模以上の本格的なBCP対策を実施する企業

提供価値：

東日本大震災を契機としてBCP対策の策定と実施は企業にとって一段と重要な課題と位置づけられています。BCP対策において事業継続に必要な情報システムおよび重要データの保全是必須事項であり、特に中規模以上の企業においては複数サイトで冗長化されたサービスをワンストップで提供することを求められるようになりました。この需要に対して、迅速・安価にサービスを提供できることがお客様企業のビジネスに対する貢献となります。

提供サービス：

静岡のデータセンタと岡山県に構築する第三データセンタを組み合わせ、お客様企業の情報資産を保全するBCPソ

リユースを提供します。単純なデータバックアップからレプリケーションサービスやディザスタリカバリ（自然災害などで被害を受けたシステムを復旧・修繕すること）などのソリューションに加えて、お客様個々のご要望にお応えするオーダーメイドのシステムアウトソーシングを含めた幅広いサービスを提供します。

また当社のIT統合基盤をベースに商用化するIaaSをはじめとしたクラウドサービスについても静岡と岡山で冗長化されたサイトを活用して信頼性の高いサービスを提供してまいります。

利益確保策：

第三データセンタは岡山県の両備システムズと共同で構築し、また運用監視等の基盤サービスの共通化によるコスト圧縮で、提供価格を低減し利益の確保も行います。今後も、他のデータセンタ事業者やクラウド事業者とのアライアンスによる多様なサービスの品揃えと投資抑制の両立をはかり収益の確保を行います。

②中小企業向けIT運用管理ソリューション

対象顧客：

専任のIT運用管理者を設置することが困難な中小企業

提供価値：

日ごとに進化するIT環境に対応して、適切に対応し続けることが困難な中小企業は多いと認識しております。PCひとつをとっても、ハード、OS、ソフトウェアの日々の運用管理、およびそれらの更改、プリンタ、複合機、また、ルータ等のゲートウェイ、サーバなど、管理するものは様々で、それにかかるコストははかり知れず、運用管理者（中小の多くは他業務との兼任）の大きな負担となっています。この負担を軽減すると同時に、IT運用管理の品質を維持できるサービスを提供できることが、お客様への提供価値となります。

提供サービス：

サーバ上のサービスはデータセンタへ移管し、オフィスからはネットワークを通じて接続します。そして、PCにかわるシンクライアント端末をお客様に提供し、利用者はデータセンタのサーバにあるOS、ソフトウェアをネットワークを通じて利用します。ネットワークは、固定通信に加えモバイルアクセスもサービス対象とし、オフィスのIT環境を最適化したサービス&サポートを提供します。電話サポートのほか、駆けつけ保守体制を整備します。これらのサービスは、基本的には業種や業務ごとに最適に組み合わせられたソリューションとすることで、中小企業からも受注しやすい価格レベルに抑えることができると考えます。

利益確保策：

売り切りが中心だったオフィス周りのサービスを、利用料をベースとしたビジネスモデルとして提供します。一端末あたりいくらといった設定で、ネットワーク、クラウドサーバ環境をトータルで提供し、その利用料として、中小企業より安定的なストック収益を得るビジネスモデルを構築します。

2)ソリューション展開ステップ

①中堅から大手企業向けBCPソリューション

2012年度よりグループIT統合基盤を活用して商用化するクラウドサービスの展開、他事業者とのアライアンスによるハイブリッドクラウドの展開を積極的に進めます。

第三センタについては2011年12月に構築に着手し、2013年4月に第三センタでの事業開始および静岡のデータセンタと組み合わせたサービスの提供を開始し、また両備システムズとの協業についても積極的に進めます。第三センタの事業開始に当たっては、当社は岡山市に事業所を開設し、中国エリアでも当社の強みであるDC、ネットワーク、SIを有機的に組み合わせた営業活動を行ってまいります。

②中小企業向けオフィスIT環境ソリューション構想の実現

ア) 静岡エリアで展開

- 2011年度中に、静岡エリアにおいて、オフィスIT環境ソリューションのトライアルを開始します。静岡エリアは、当社グループと接点のあるお客様が多く、さらにデータセンタやネットワーク資産が充実しているほか、サポート体制の充実が図りやすいなどの優位点があるためです。
- 2012年度には当社グループの既存のお客様にプレ提供し、サービス内容、スペック等を検証するとともに、サポート体制を構築し、下期からの本格的なサービス開始を目指し、取り組みます。法人向けモバイルとネットワーク部門の他、コピー・複合機を多数の法人向けに提供するTOKAIのオフィス向け事業部門とも協力し推進します。

イ) 関東エリアで展開

静岡での開発・検証を経て、2013年度には、大きなマーケットである関東エリアでオフィスIT環境ソリューションを展開します。関東エリアでは、新たに推進体制を構築し、中小企業の開拓に取り組みます。

5.ソリューションを展開するための事業組織の再編

このソリューションを展開するために、事業横断の企画組織の強化と営業組織の再編が重要と考えます。具体的には、データセンタ事業、SI事業、企業向け通信事業を横断する企画組織の強化と従来のSI事業の強みを維持・拡大することに加えて、中小企業向けのアカウント営業体制を効率的、段階的に作り上げていくことが必要となります。岡山第三センタの建設に伴う営業体制についてもモデルケースとして複数事業を横断して提案を行える営業体制を構築し全体的な事業組織の再編に繋げていきます。この事業再編により、データセンタ、ネットワーク、SIのどの視点からの営業においても当社の事業リソースを有効に活用した提案を行うことで、より一層お客様のニーズにマッチした当社のサービスを提供していくことが可能になると考えています。

当社グループにおける情報通信事業は、成長分野としてグループ全体のキャッシュフローが優先的に配分される領域であり、その分高い成長が求められています。BCPソリューションと中小企業向けソリューションを軸に、三位一体の取り組みをさらに強化し、求められる使命を果たして参ります。