



BTのNGN：競争企業も取り込む “Open Innovation”

BTジャパン株式会社前代表取締役社長 イアン・プルフォード



BTと私

本日は、このような機会を御提供いただき、ありがとうございます。私は御覧のように童顔ではありますが、この業界で30年も働いているベテランです。私は、16歳でBTに入社して以来、この業界の激変をずっとこの目で見てきました。

私がBTに入ったときは、Post Office Telephoneと呼ばれ、郵便と電話事業を扱う政府の機関で、BTという名前ではありませんでした。従業員数は27万5000人で、ほとんどが男性、それもイギリス（アングロサクソン）人のエンジニアが中心の会社でした。しかしながら、80年代には民営化され、社名もBTに変更。そして90年代の後半には政府管理から完全に離れ、私企業になりました。そして、今日、従業員数は10万人となり、MPLS（Multiprotocol Label Switching）サービスを世界160か国以上で提供するグローバルな企業になっております。

BT最大の危機と社員の団結

30年間の中でも、一番大きな出来事は、何と云っても2000～2001年、ヨーロッパでの次世代携帯電話用周波数の免許を取得するオークションに参加し、その結果、約300億ポンド（1ポンド220円として、6兆6000億円）という非常に大きな債務を負ったときでした。

この大きな危機を乗り越えるため、経営陣が刷新されました。会長の交代、CEOはオランダ人、リテールのトップはフランス人という陣容に一新されました。そして、目標として第1に債務の削減、第2に新しい付加価値サービスのためのテクノロジーの導入、第3に重点市場への資源の集中投下が掲げられました。重点サービスとして、イギリス全土でブロードバンドを提供していくことになりました。

ブロードバンド展開に関しては、社内でも既存ビジネスと競合するため収益性を損なうのではないかと懸念を持つ人たちもいました。大きなかけであることには違いなかったのですが、選択肢はこれ以外にはありませんでした。イノベーションを進めなければBTは生き残っていけなかったのです。新しい経営陣によって、方向性が明確に打ち出され、新しい価値観（Value）が築かれていきました。率直であること（Straightforward）、心を大切にすること（Heart）、情熱

を持つこと（Inspiring）、お互いに助け合うこと（Helpful）、信頼感を醸成すること（Trustworthy）がそれです。これは社内だけでなく、社外に対してもそうしていこうという理念が築かれたのです。異論を唱える人は、だんだんいなくなり、力を合わせて行うという精神で全社員が一つになりました。

起死回生の「21CN」計画

2000～2001年に私は、ブロードバンドの展開にかかわっておりました。約270社のサービスプロバイダがお客様でしたが、皆我々を信用してくれませんでした。我々は、お手伝いをしたいと言ったのですが、信頼と透明性に欠けていたということで信用してもらえませんでした。本当に厳しい時期でした。BTはこの時期にAccount Separation（会計分離）の考え方に基づきインフラ部門のBT Wholesaleを会計上分離し透明性を高めました。数年後、2006年にはいわゆるラスト・ワンマイルを担当する部署「Openreach」を設立、BT内部の組織でありながら、取締役も約半数外部の方が担当する、まるで別の会社のような組織として、更に透明性を高めています。

ブロードバンドの展開では、コアネットワークにも問題がありました。当時のコアとなるネットワークは、何十年もかけてパッチワークのように継ぎはぎで作られてきた公衆電話網（PSTN）でした。このシステムは、確かな品質を提供することはできましたが、次世代のサービスを提供する上では



ITUクラブで講演する筆者



非常に効率が悪く、それを維持するにも大変なコストがかかっていました。したがって、ブロードバンドサービスを提供する上でも、請求書を発行するにも、システムをサポートするにも、まさに悪夢のようなプロセスが必要でした。

それに対するBTの回答は、NGNすなわち「BTの21世紀ネットワーク計画（BTの21CN計画）」でした。つまり、PSTNをやめて全部IPに移行する計画を発表したのです。多くの人々は、そんなことは到底達成できない、あまりにも野心的すぎる計画だと言っていました。しかし、私たちはこれを実行するよりほかに選択肢がなかったのです。これを実現し、変革を起こさなければ生き残ることができなかったのです。

“Open Innovation” の「21CN」

他方、「21CN」をサービスプロバイダなど関係する業界の企業と共同で進めるために「コンサルト21」というフォーラムを立ち上げ、21CNというNGNの接続問題などを討議しています。ここでの結論は政府、特にOfcomに報告され法制化されることとなります。BTは、この新しいネットワークを競合相手も含めた他の企業にも活用してもらうことで、収益性を高め、また業界全体を活性化し更なる価値をもたらすことができることも考えました。

「21CN」を実行するためには、100億ポンド（1ポンド220円として、2兆2000億円）にも上る多大な投資も必要です。これだけの規模の投資をするために、将来、それに見合ったリターンが得られるようなビジネスプランを規制当局に提出し、了解を得ました。

こうして、我々はサービスプロバイダの人たちがその上で様々なサービスを開発できるような仕組み、「オープンアーキテクチャー」のコアネットワークを作っていたわけです。つまり、「Open Innovation」を行ったわけです。すなわちBTの部門と他の会社、競合する通信会社も同じ条件でネットワークを利用してサービスを提供できるようになっています。

また、この21CNへの移行作業にはパートナーが必要ですが、重大なプロジェクトですので世界中から最良のパートナーを探しました。その結果、英国の企業は一社も選ばれませんでした。しかし日本からは富士通株式会社を選ばれ、パートナーとして参加してもらっています。

21CNの進捗状況は、2006年11月28日に、サウスウェールズのカーディフのお客様約30万人のすべてがIPのネットワークに移行しました。したがって、やや自慢のように聞こえるかもしれませんが、「次世代ネットワーク」のNGN（Next Generation Network）を、我々は「現世代ネットワーク」のNGN（Now Generation Network）と呼んでいます。

今日までを振り返って

我々は、苦しい状況を、多くの方々の御協力と先進的な施策により乗り越えてきたわけですが、この経験を日本政府や日本の通信事業者の方々と共有できたことを大変うれしく思っております。2週間前になりますが、日本の主要通信事業者の方が、我々のサウスウェールズの施設を見学に見えました。

これからも、道のりはまだまだ長いと思います。このプロジェクトで年間の営業経費を10億ポンド（1ポンド220円で2200億円）削減する予定ですので、これを実現する必要があります。また2011年にはPSTNを完全にスイッチオフするため確実に計画を遂行しなければなりません。

BTは、大きな危機に直面したからこそ、これだけの変革に向けた覚悟が生まれたのだと考えております。BTの経営陣、指導層は、会社のすべての人間の思考回路を変えました。また、オープンな環境下で平等な競争環境を作り、市場の拡大と活性化を図るというビジネスモデルについて、市場の各プレーヤーの方々からは御賛同をいただけたと思っています。

私は2008年の1月に日本を去りますが、日本での経験は得がたいものであり、本当に素晴らしかったと思っています。これからも、BTは日本においていろいろなアイデアやアドバイス、そしてサポートを日本の皆様に御提供し、お役に立ちたいと考えております。同時に皆様から御指導を受けながら、更に経験を積んでいく所存です。



BTジャパン株式会社の長谷川 恵新社長

最後になりましたが、私の後任を御紹介させていただきます。長谷川恵は、私の後任として、11月1日にBT日本の社長に就任いたしました。まだ2週間目でございますが、私同様に温かい御支援をいただけますよう、よろしく願いいたします。

御清聴いただき誠にありがとうございました。

（2007年11月12日第361回ITUクラブ講演より）