



執行役員  
ネットワークサービス事業推進本部長  
千葉 徹

### クラウドの中のリーダーシップを

2010年から電子書籍に関する端末やサービスが一気に立ち上がり、当社も電子書籍サービスの事業をスタートしました。

これまでメーカーは、部品を購入して商品を組み立て、販売する、というビジネスモデルでやってきたわけですが、かなり以前から、組み立てにおける付加価値は少なくなり、上流の部品・OSやさらに素材、あるいは下流の流通やサービス、コンテンツに価値がシフトしている（「スマイル・カーブ」）と言われるようになってきました。

当社は早くより基幹となる部品を内製化し、商品事業と部品事業の2本柱のスパイラルにより強い商品を創りだしてきましたが、いよいよ下流のサービス事業も含めて3本柱のスパイラルに本格的に取り組もうとしています。

商品とデバイス、そしてネットワークサービスのそれぞれが互いに効果を上げるポジティブスパイラルを実現するため、一刻も早いサービス事業の自立を目指さなければなりません。

新しいビジネスモデルでは、端末というハードウェアの商品を売ってそこで終わりになるのではなく、お客様の手許にサービスへの入り口を届け、そこからお客様との係わりが始まり、継続していくことができるわけです。

その中で最初に立ち上げたのが電子書籍サービスですが、これだけで閉じているわけではありません。この端末とサービスの仕組みの延長上には、エンターテインメント、eコマース（電子商取引）、コミュニケーション、教育（電子教科書）、ヘルスケア、エネルギーといった無限の応用分野が広がっています。

われわれが創ろうとしているのはエコシステムです。電子書籍サービスを提供するには、多くの出版社や著述家と協力しなければなりません。すぐれた電子書籍端末を提供するには、多くの部品メーカーや

---

ソフトウェア・ハウス、そして流通業者の手を借りる必要があります。他のサービスを提供するにしても、一人あるいは一社で全部を実現することはできません。お客様に満足していただけるようなソリューションを提供するには、多くのパートナーと手を組んでいかなければならないのです。

さらに、お客様のニーズはさまざまですから、多くのお客様に満足していただける商品やサービスを適正な価格でタイムリーにお届けするためには、オープンで標準的な技術とプラットフォームを利用し、グローバルに事業を展開して、仲間を増やすしかありません。その上で、個々のお客様に満足していただき、当社の商品やサービスを選んでいただくために、ローカライズしたり、カスタマイズしていきます。

だからといって、多くのパートナーの中で埋没してしまっただけでは意味がありません。当社はクラウドの世界で主役を張れるプレイヤーになろうとしています。自分たちが持っている武器を最大限活用し、劣っている部分をなんとかしてでもカバーして、トータルで勝てるスキームを作りたいと思っています。幸い、当社はいくつかの有力な武器を利用することができる立場にいます。これらを活用してクラウド社会の中でオンリーワンを主張し、リーダーシップを発揮することができるように知恵を出しあい、行動していきたいと思っています。

さらに、クラウドの次の世界の創造者でありたいと考えます。クラウドという技術が世の中に浸透したとき、確実に世界は変わるような気がします。そのとき世界中の人々のところを驚かすようなプロダクト、システム、ビジネス、エコシステムを実現し、世界を変える存在になりたいのです。

ネットワークサービスの世界ではわれわれは新参者です。インターネットの世界では新参者でも急激に大きく成長することが可能です。ポジティブフィードバックの働く世界だからです。しかし、他者に一歩二歩先行されたら追いつくのはとてもむずかしい世界でもあります。引き離されたらゲームのルールを変えるしかありません。未開の原野に足を

踏み入れないことには始まらないのです。けれども、もちろん成功が約束されているわけではありません。フットワークを軽くしているいろいろなチャレンジを繰り返し、多くの失敗の中から栄光をつかむしかありません。むやみなリスクを負うことは厳に慎まなければなりません。リスクを取らなければ成功もありません。

当社は変身しようとしています。いや、変身しなければ生き残れないでしょう。産みの苦しみは小さくないでしょうが、その先にきっと新しい世界があると信じています。

それが当社の目指す進化なのです。