

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

林 龍 二

第一章 NTT を再活性化する意義

孫正義氏が率いるヤフーグループの通信産業界への攻勢が激しくなっている。ADSL 事業の全国展開をいち早く開始してブロードバンド・シェアナンバーワンの地位を確保した。「BB ホン」ブランドの格安 IP 電話により NTT のダイヤル通話収入に打撃を与えるとともに、日本テレコムを買収して長距離通信サービス事業に参入してきた。次に市内通信サービス事業に参入して、NTT よりも格安の基本料金を提示することで、NTT の電話市場における独占的地位に揺さぶりをかけている。以上の攻勢を受けて、NTT はダイヤル通話収入を今後 3 年間で 1 兆円も失う羽目になっただけでなく、電話加入権を廃止し、設備料徴収を諦めざるを得ない状況に追い込まれた。

ヤフーグループの攻勢はこれだけではない。携帯電話事業参入を宣言して総務省に電波割り当てを申請してきたのである。もしこれが認められて NTT ドコモの強敵にでもなれば、NTT ドコモの収益基盤の弱体化は避けられず、その株式を切り売りしながら配当を続けている持株会社の存在基盤を根底から突き崩す恐れがある。

ヤフーの挑戦はこれまでの NCC の挑戦とは根本的に違う。今までは総務省（旧郵政省）を頭に戴く同じ仲間間の競争であった。総務省に

よる管理された競争であった。NCC は NTT よりも 10% 程度安い価格でサービスを提供することで、すべての参加者が生きながらえられる一種の護送船団政策が取られてきた。そのシステムを支えたのが総務官僚の業界への天下り人事と料金認可制度である。ヤフーは携帯電話の電波割り当て問題では総務省を裁判の場に引き出すなど、型破りの行動で既存の業界秩序の破壊者として振舞っている。政官財の癒着が日本経済の活力を奪い 1990 年代の 10 年にわたる構造不況を招いたのであるが、「構造改革」を公約に掲げて登場した小泉首相でさえ手を焼いている政官財癒着の分厚い壁に単身挑戦する孫正義氏の行動力は日本放送買収で放送業界に嵐を巻き起こしている堀江貴文（ライブドア社長）氏同様驚嘆に値する。

NTT と NTT ドコモの株価はどんどん下がっている。今年一年で NTT は最高値 65 万円から 45 万円に、ドコモに至っては 240 万円あった株価が 170 万円まで下落した。アメリカの超優良企業であった AT & T が 1984 年の分割当時 100 万人もいた従業員を 6 万人まで減少させ、来年にも吸収消滅されると報道されているが、同じ運命が NTT にも訪れないという保証はない。

通信技術が変わり、通信ニーズが変わり、通信政策が変わり、サービス競争条件が変わった。このような「新しい環境に適応できない NTT

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

や AT & T や BT が倒産し市場から撤退するのは能力がないのだから当然である」と突き放すのも一つの見方である。しかし、問題はそう簡単ではない。ヤフーが倒産しても国家が傾くような危機にはならないが、NTT が倒産すると日本国家そのものが傾き、災厄が国民全体に及ぶ。NTT が強くて憎まれる位が日本の国益に叶うのである。

ヤフーは NTT の設備を借りて事業を行う通信事業者である。採算が取れる所だけ投資して、残りは誰かから設備を借りて通信サービスを提供する。通信サービスは全国どこにでもかけられないと価値がないから、全国に設備を装備している NTT から借りるしかない。言わば NTT を宿主とする寄生体である。寄生生物は宿主の栄養を吸収しながら、自らを成長させる。

ヤフーの安値攻勢は宿主である NTT の体力を奪っている。NTT は 10 万人の社員をリストラして、子会社に 30% の給与削減を伴う配置換えを断行せざるを得ない状況に追い込まれた。アメリカ政府の「自由化すればサービス品質は良くなり、料金も下がる」という要求を安易に受け入れて、無定見な強者を縛るだけの通信政策が継続すれば、NTT の衰弱死は必至である。宿主が衰弱死すれば、寄生生命も運命を共にせざるを得ない。

NTT はこれまで情報通信産業分野の巨人として君臨して、人材・技術・産業を育て上げてきた。日本のコンピュータ産業の発展は NTT 抜きには語れない。富士通、日立、NEC が今日あるのは NTT の前身である日本電信電話公社のお陰である。多くのベンチャー企業が NTT や NTT ドコモの研究開発資金で育てられてき

た。アメリカにはシリコンバレーが情報通信ベンチャーの集積地であるが、日本は武蔵野市にある NTT の研究所や横須賀市にあるドコモの研究所が情報通信開発型ベンチャー企業のセンターになってきたのである。

KDDI やヤフーのサービスは海外から導入された通信技術がベースになっている。彼等の発展はシリコンバレーやウォール街に潤沢な資金を還元させる。一方 NTT は国産技術開発志向である。NTT が倒産すれば、これらの研究・開発に携わってきた人材が散逸し、技術も散逸してしまうだろう。そればかりか、JR が民営化した時のように巨大な借金を国民に押し付けることになるだろう。国民、国家にとって NTT 倒産は災厄以外の何者でもない。

NTT をここまで衰弱させた原因は NTT 経営陣の能力の問題も多少はあるが、大部分は日本国家の政治システム、すなわち政官財癒着の構造がもたらせたものだ。日本電信電話公社法及びそれを引き継いだ日本電信電話会社法により NTT を規制と保護のしがらみの中に置き、NTT を甘やかし、その見返りに NTT から天降りや通信設備の注文を頂こうとしてきたのである。この温室の中にいるような政治的環境の中で NTT の経営陣は弱体化して、国際ビジネス感覚を育てられず、外国企業買収に失敗して巨額の損失を出すなど、数々の大きな経営判断の失敗を犯したのである。

国際市場化したどの産業分野でも、独立企業として生き残れる企業は世界全体でせいぜい 10 社程度だろう。それ以外は吸収合併されるか、系列に組み入れられることになろう。10 本の巨木が世界市場に君臨し、技術開発を先導するのである。巨木の生い茂る森がないと、中小

木は育たない。“Small is beautiful”の世界は小が大に伍して輝く世界であるが、巨木が存在して初めて現実化する。WTO体制下では、巨木を持たない国家は豊かになれない。国民も幸せになれない。自動車産業ではトヨタがその地位を確立し、ホンダが確立寸前にある。エレクトロニクス産業ではナショナルやソニーが有力候補になっている。

問題は全産業のインフラ的存在である情報通信産業である。情報通信産業分野で世界企業の候補として考えられる企業はNTTしかないだろう。情報通信企業を海外資本に支配されるようでは、その国家の未来は暗い限りである。NTTには世界トップテンの企業になれるだけの資本、人材、技術がある。欠けている要素が経営の自由と倒産の恐怖である。日本電信電話会社法はWTO体制下では時代遅れの法律である。NTTが自由に世界で活躍できるようにNTT法を廃止する必要がある。

第二章 通信事業参入に積極攻勢をかけるヤフー

世界の通信業界が激震している。アメリカでは名門企業であるAT & Tが存亡の危機に曝されている。1984年の事業分割当時100万人いた従業員が6万人にまで減少し、株式時価総額で通信業界の序列1位から30位近くに滑り落ち、来年にはかつて自分の子会社であったSBSカベルサウスに買収されるのではないかと囁かれている。長距離電話事業者間の値下げ競争、インターネットと携帯電話からの激しい攻撃により、AT & Tは長距離通信収入を年平均10%減少させ、出血多量で衰弱死寸前まで

追い込まれている。

日本も例外ではない。1985年のNTT民営化と同時に通信業界は競争市場に突入した。最初は巨人ガリバーと小人達の戦いで勝負にならなかった。当時のNTT社長真藤恒氏はライバルに人材や技術を提供して、ライバルを育てることに一生懸命取り組んだ。この「敵に塩を送る」政策は「ライバルの存在が自分を鍛える」という真藤氏の信念に基づくものであるが、「ライバルがいなければまた国有に逆戻りしかねない」という危惧を反映したのもであった。

新規参入企業（以下NCCと言う）は最小の投資でサービスが始められ、リスクが低く確実に利益がでる分野である長距離通信分野に参入してきた。日本の市外通話はコストが小さいにもかかわらず、高額な料金を課す利幅の大きなサービスであった。市外通話を多く利用するのは富裕者だからここから多額の収入を獲得して、貧困者も含めて大衆が利用する基本料や市内通話を低く抑えようという公共・福祉的発想に基づいた料金設定でもあったのである。ニュージーランド、中国、その他多くの国家では民営化に際して長距離電話サービスの料金を引き下げて、市内料金や基本料を引き上げているが、NTTは何の対策も採らなかった。NCCにとって大変おいしい市場だったのである。

2000年にはマイライン政策が採られて、NCCに課せられていた4桁の事業者番号の投入が不要になり、さらに番号ポータビリティ制度の導入により、事業者を替えても電話番号を変えなくて済むようになった。競争条件の公平化は一步一步着実に前進した。しかしこれらは「コップの中の嵐」程度の変化をもたらしたただけだった。NCCは最小の投資でそこそこの利

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

益があがる長距離電話事業に満足していた。

旧郵政省旗下の護送船団から抜け駆けしようとする者は誰もいなかった。同省に陳情して接続料金を低めに設定してもらい、同省の指導の下でNTTよりも10%程度割安の料金を維持し、一定のシェアを確保した。NTTという太陽を周回する惑星的存在、それがNCCだったのである。真綿にくるまれた居心地のよい市外通話事業から一步外に出て、NTTが独占する市内通信サービスに進出する勇氣は皆目なかった。そこは膨大な投資が必要であるばかりか、NTTさえ利益を上げることに汲々としている地獄の世界であった。

ブロードバンド時代が到来して、地域電話にも光明が差し始めた。インターネットの進展とともに高速化と常時接続ニーズが高まり、このニーズに応える技術としてADSL技術が脚光を浴びてきたのである。ADSL回線は銅線(銅ケーブル)に高周波電波を通して高速IP通信を実現するものである。その銅線はNTTが独占している。これをNTTから自由に安く借りることができるようにする必要がでてきた。この要求の理論的根拠になったのが「アンバンドリング政策」である。

この考えはアメリカで誕生した。事業者が持ち寄った設備をパッチワーク的に継ぎはぎすれば、全体的に経済的なネットワークが出来上がり、競争の促進と料金の低廉化が促進されるというのである。アメリカでは長距離市外回線分野ではネットワークのパッチワーク化が促進したが、肝心の市内アクセス回線分野では全く変化がなかった。地域電話会社が「財産権に対する侵害である」として、低廉な価格での開放を迫るクリントン民主党政権の自由化政策に頑強

に反対したからである。次のブッシュ共和党政権は「自由化政策は通信会社の弱体化を招き、アメリカの国益に添わない」として民主党の自由化政策を転換した。地域電話会社が独占する光ファイバーを低廉な政策的価格で開放することを義務付けた政策も撤回した。かくて、アメリカではAT&Tのような長距離電話会社が通信自由化の犠牲になった反面、地域電話会社が巨大企業として生き残ることができたのである。

閑話休題、民主党政権を財政的に支えているのがウォール街を中心にしたユダヤ系投資銀行グループである。彼等のビジネスは変化が激しいほど利益が出てくる。結果として石油や通貨の相場が激しく変動することを好む傾向がある。クリントン民主党政権が下克上、強食弱肉を増幅させる自由化政策を好むことは容易に推測できる。ブッシュ共和党政権はアメリカ産業界の巨人達に支えられている。巨大企業が弱体化することは自分達の選挙基盤が弱体化するだけでなく、アメリカの国力そのものが弱体化すると考えても不思議はない。トヨタに敗北したGMのような企業では困る。アメリカの通信事業者がNTTやチャイナテレコムに敗北するような弱い存在になってしまうと困るのである。政策を決める要因は高尚な理論に裏付けられたあり方論というよりは案外このような泥臭いものである可能性が高いのである。

日本では親NTT路線をとる総務省に対抗して、小泉政権誕生とともに巨大なNTTに反感を抱きNTTの弱体化を狙うグループが政治勢力を拡大してきた。その先頭に立っているのが行革担当大臣の竹中氏であり、行革審議会メンバーの財界人である。小泉首相以下大半が親米

派に区分される人達であり、この延長上に孫正義氏が連なる。この NTT 弱体化政策はアメリカの国益とも一致している。資材調達問題から接続料問題まで、これまで通信問題は何度もアメリカ政府の対日要求事項に挙がってきた。NTT 経営問題は一義的には巨大利権を巡る国内の政治権力闘争と考えられるが、ここにアメリカの利害が介在する危険性がないとは言えない。外国政府の介在だけは断固排除しなければいけない。

日本のアンバンドリング政策は NTT 東西地域電話会社が独占している市内アクセス網開放の切り札として登場してきた。NTT の設備を細分化して、細分化された設備を新規参入通信業者が安価な公定価格で自由に好きなのところだけ購入して自前のネットワークを作り、サービスを開始できるようにするのである。市内アクセス網を例にとれば、回線サービスとしても、銅線という素材としても、高周波帯の利用権だけでも購入できるし、また銅線を収用するマンホールや鋼管、あるいは設備を置く局舎スペースまで借りることができるのである。地域電話会社に大変煩瑣な作業と管理を強いながら、市内アクセス網の自由化を実現しようとする政策である。

ヤフーは NTT からアクセス回線の高周波帯の利用権だけを購入するとともに、そのアクセス回線を自社の IP 基幹網に接続するノード装置の設置場所として NTT から全国の局舎借用権を取得して、IP 電話「ヤフー BB」サービスを開始した。孫正義氏の決断力・行動力はずば抜けている。NTT は光通信や ISDN にこだわり過ぎて、ADSL 事業の着手に逡巡した。その一瞬の間を突いて全国 ADSL 網の構築を一挙

に実現し業界ナンバーワンの地位を確保し価格競争を主導した。ダイヤル通話料は減少する、煩瑣な作業だけは増加する、NTT にとって踏んだり蹴つたりの状態に陥った。以降、ヤフーの攻勢が加速度的に激しくなり、NTT を追い詰めていき、NTT の出血量は着実に増加していった。ヤフーは従来の NCC と違って、総務省の行政指導に従うことを拒否し、法による裁きを求めた。ヤフーという全く異質の競争者の出現により、総務省の下で「阿吽の呼吸」で保たれていた業界秩序が崩壊の危機に直面している。

ヤフーは日本テレコムをテイモシー・コリンズの投資会社リップルウッドから購入した。彼は米日政財界の人脈を駆使して、政治的辣腕を振るって旧長銀（現新生銀行）を買収した人物である。5兆円の税金を投入して再建させた銀行を彼は20億円程度で買い、数年後に数千億円の利益を手にした。彼は孫正義氏の友人と報道されているが、背後に強固なウォール街人脈がある。

日本テレコムのネットワークは長距離通信網だけであるが、孫正義氏は新たに市内交換網を形成して、フルメニューが提供できる通信事業者になると宣言し、NTT に挑戦状を叩きつけた。孫氏の狙いは基本料収入である。NTT の基本料収入は1兆8000億円、市内交換網を独占する NTT がこの収入も独占してきた。競争時代に入って市外通話料金は大幅に下がり、マイライン制度の導入により市内通話料も値下げ競争の対象になった。しかし、基本料金だけは自由化後も値上がりが続けてきたのである。一般的な住宅の基本料金は戦後800円程度で推移してきたが、石油ショック後の1977年に1500

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

円になり、さらに 2003 年には 1750 円に値上げされた。ヤフーの登場で基本料だけを狙い撃ちして値上げするような理屈に合わないことはもはや実施できなくなったのである。

競争により NTT の収益が悪化していく。総務省にとって NTT が赤字になっては困る、しかし NCC の収益を圧迫するのも困る。基本料を上げる方法なら、NCC の収益に影響を及ぼすことなく NTT の経営を改善することができる。お客不在で業者本位の政策は、まさに総務省による管理された競争政策の証拠である。このような政策が続く限り、国民のサービスが良くなることはないし、日本の通信事業者の切磋琢磨も期待できない。孫正義氏の挑戦は正義の法則に叶っている。

孫正義氏はアクセス回線を持っていないし、自分で敷設する資力も時間もない。だから例えば市内交換機を設置できたとしても、アクセス網は NTT から借用せざるを得ない。NTT は貸さないと拒絶することもできるし、高い料金を要求することもできた。現にアメリカでは地域電話会社が抵抗したために、AT & T や MCI やワールドコムが市内通信事業の参入に失敗して買収・倒産もしくは倒産寸前に追い込まれている。NTT は抵抗せず、総務省の提案した条件でアクセス回線の開放を了承した。

NTT はアクセス回線と加入者占有交換設備の実費として、お客から設備料 7.2 万円を徴収してきたのである。その資金は 6000 万加入 * 7.2 = 約 4 兆円、にも達する。NTT が自分のものだと強く主張するとどうなるか？一人のお客として筆者なら「NTT のもので構いませんから、7.2 万円を返してください」と要求するだろう。設備を設置して管理する NTT のものか、

創設費見合いのお金を払ったお客のものか、法的にはっきりしない。しかし、そんな議論が大きくなれば、4 兆円返還問題に火が付きかねず、NTT にとって得策ではない。ヤフーの要求に進んで応じるのが最善の策である。

ヤフーは 1 回線当たり月額 1200 円程度で借りる目途が付いたのである。原価 1200 円のアクセス回線に交換機のコストや管理コストを加算しても 1500 円以内に原価を納めることができるだろう。NTT の基本料 1750 円よりも安い基本料金（例えば 1600 円程度）を設定して、お客を NTT から奪い取る作戦が成り立つ。かくして、独占の牙城だった基本料金市場が競争状態に突入することになった。また、NTT は設備料金廃止の事態に追い込まれるとともに、電話加入権が財産価値を失うこととなった。

ヤフーの挑戦はどんどん拡大する。現在通信事業のドル箱である携帯電話事業参入に踏み切った。携帯電話事業を持たない通信事業者には明るい未来はない。AT & T や BT が没落した大きな原因が携帯電話事業を育て損なったことにあるのに対して、NTT が頑張っておられるのも、NTT ドコモを巨大企業に育てることに成功したからである。

ヤフーは電波の割り当てを要求して総務省を裁判所に訴えた。総務省の割り当てが「NTT ドコモや KDDI に偏重した不公正・不明瞭なものである」というのが訴えの理由である。総務省は 2 ghz 帯の免許付与で済ませようとしたが、ヤフーは 800 mhz 帯が欲しいと言って譲らず訴訟になったのである。波長が長い 800 mhz の電波の方が到達距離が長くて、その分だけアンテナの数が少なくて済み、経済的なネットワークになるからである。総務省の主張は次の通

りである。「800 mhz 帯の電波については既に NTT と KDDI に配分されている。今回細切れに付与した電波を整理・統合して再付与するために返還してもらっただけである。新規分はないのだから、ヤフーに 800 mhz 帯の電波を割り当てることはできない。」どちらの主張が正しいか、裁判所の判断を見守りたい。

第三章 ヤフーの通信事業参入は成功するか？

ヤフーは 2000 億円を投資して日本テレコムを買収して、本格的に通信事業に参入してきた。日本テレコムは長距離通信事業であり、はっきり言えば衰退産業である。距離と時間を価値に変えてきた産業である。しかし、現在この事業分野は距離と時間を無価値にするインターネットと IP 電話サービスの攻勢を受けて消滅寸前の状況にある。IP 事業のパイオニアを自負するヤフーの孫正義なら「百も承知のこと」である。筆者は不明にもヤフーの日本テレコム買収の意図がわからなかった。また、同じ理由で国際通信企業 IDC・C & W の買収意図もわからなかった。

今回の市内通信事業参入発表により、ヤフーの戦略全体がやっと理解できるようになった。ヤフーは日本テレコムの長距離網（県間ネットワーク）に新たに設置する市内交換網（県内ネットワーク）を結合して、全国電話網を構築し、NTT に対抗できる電話会社を目指している。アンバンドリング政策により裸銅線の借用が可能になり、フルメニュー電話会社化の目途が付いたのである。

日本テレコムのマイライン加入者は 450 万、

この顧客を NTT から奪えば、一加入者当たりの基本料を 1650 円として、年間基本料収入が 900 億円になるという皮算用がはじける。その外に NTT に支払っている接続料金額が 730 億円ある。合計すれば 1630 億円の現金収入を手に入れることができる。また、大部分は重複加入と思われるが、500 万のヤフー BB 加入者を取り込めれば収入の嵩上げが見込めるだろう。

NTT 東西地域電話会社の基本料収入は 1.8 兆円だから、NTT の基本料減収効果は 5% である。大した影響はないようだが、東西地域電話会社の利益は 1730 億円だから、1630 億円のキャッシュフローが NTT から日本テレコムに流出するとなれば、NTT に与える打撃は大きい。

一方、ヤフーの経営はどうか？基本料収入は NTT への回線借用料と設備費で飛んでしまうだろう。KDDI も同様のサービスを開始するから、値下げ出血サービス競争になる。設備を所有する NTT 以外は誰も利益を出すことなど期待できないだろう。

ヤフーの顧客は 6000 万加入の NTT に較べて 10% 弱のシェアしかなく、通信設備の効率は NTT に較べてはるかに劣る。通信サービスは規模のメリットがものを言う世界であり、料金を余程引き下げないと、顧客は魅力を感じてくれないだろう。全国津々浦々設備を打たない限りお客は興味を示さないし、それをしたからといってもすぐお客になってくれる訳ではない。お金は着実に出て行くが、入ってくる金は不確かである。ヤフーや KDDI は NTT よりもはるかに非効率な設備を抱えて苦しむことになる可能性が高いのである。

それでもヤフーは NTT に較べてコスト・ベ

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

ネフィットがあり、電話事業参入に成功するという見方がある。NTT が旧式、割高のデジタル交換機や ATM 交換機を使ってもたもたと電話サービスをしている間に、フットワークの軽いヤフーははるかに低廉コストの IP 基幹網に素早くシフトして、通話コストを大幅に引き下げることができるのである。さらにこの IP 基幹網を携帯電話サービスやヤフー BB で共用することにより市外電話コストを格段に引き下げて、価格競争の主導権を握ることができると見ているのである。確かに膨大な設備を抱える NTT がヤフーの設備更改のスピードに追従することは困難であろう。しかし、ヤフーの弱点は NTT が淘汰を決定し新規投資をストップした時代遅れのデジタル交換機に今新規投資したということである。IP が次世代通信サービスの本命と考えるのなら、何故ヤフーは IP サービスのパイオニアを目指さないのか？何故淘汰寸前の電話サービスに巨額の資金を投じるのか？ということである。

キャッシュフローが厳しいヤフーは現金収入が欲しくてたまらない。ヤフーは利益額に比して、M & A のために巨額の投資を継続してきた。ヤフー BB も 500 億円の赤字である。日本テレコムも利益があがっていない。ヤフーは 2000 億円を投じて日本テレコムを買収したが、事業内容から判断すればこのような余裕はないはずである。ヤフーの買収原資は専らアメリカと日本の両ヤフーの株式含み益（約 2 兆円）頼みである。ヤフー株式の売却資金や株式を担保にした借金や株式交換で M & A を行っていくしかないのである。株価が下がればすぐ行き詰らざるを得ない綱渡りの経営が延々と続くことになるだろう。

基本料ビジネスはお客一人獲得すれば 2 万円の現金が手に入る。500 万加入獲得すれば、1000 億円の収入になる。一見格好のキャッシュ獲得ビジネスであるかに見える。しかし、アクセス回線の保守費用として NTT に 700 億円取られ、設備の保守費を考慮すれば、キャッシュフローはほとんどゼロである。苦勞する割には報われない、これがヤフーの基本料ビジネスの偽らざる姿である。

ヤフーの事業戦略を検討してわかることは、日本の通信業界が混乱するだけで、誰も勝者になれないことである。ヤフーは電話事業に参入しても黒字経営はできないだろう。グループの赤字は着実に拡大するだろう。ヤフーに対抗して参入する KDDI も事情は同じである。NTT も新規参入者に収益を吸い上げられて利益が大幅に縮小し、過酷なりストラを強いられるだろう。唯一 NTT だけが経営の舵取り次第では泥沼の競争を脱して、発展軌道に乗ることができる。その具体的なプランについては次章で詳述する。

誰も勝者になれない戦いが何故今始まろうとしているのか、筆者は不思議で堪らない。この謎を解くためには誰がこの戦いで得をするかを究明する必要がある。国内の通信事業者でも、総務省でも、通信族議員でも、通信業界でもない。彼等は既存の護送船団体制下で利益を享受している人達だから混乱を望むはずがない。赤字企業からは甘い蜜を吸うことはできない。ヤフーの挑戦により NTT が弱体化すれば、NTT を頂点に秩序だった日本の通信市場の利権構造が混乱に陥る。この混乱に乗じて新たなグループが日本の通信市場の利権を狙って登場してくる、このグループが何者かを見分けるこ

とができれば、ヤフーによって今引き起こされている通信バトルの本質を見抜くことができる。

第四章 ヤフーの通信産業参入を支える勢力の存在

謎を解く鍵はヤフーの総帥、孫正義氏の人脈にある。彼の主な人脈は、社外取締役ゴールドマンサックスのシュワルツ会長、投資仲間のリップルウッド社テイモシー・コリンズ会長、経営の先輩宮内義彦、稲盛和夫両行革審メンバー、竹中平蔵行革・金融財政担当大臣である。さすが一代で大事業を成した孫氏だけあって、その人脈は国際色豊かで華麗で多彩である。ざっくりと言えば、米人はウォール街人脈、日本人は親米、アンチ NTT 派と言えるだろう。

重要な役割を果たしているのはウォール街人脈である。ゴールドマンサックスはクリントン、ブッシュ政権時代に財務長官などを送り込み、アメリカの財政を取り仕切ってきたウォール街のユダヤ系名門投資銀行である。日本政府に対しても絶大な影響力を持っている。長銀の買収ではゴールドマンサックスが大いに働いた。同社の共同 CEO を勤めていたルービン財務長官の部下であるゴールドマンサックス日本支店長が買収価格を決めたが、それを依頼したのはルービンの交渉相手である宮澤喜一大蔵大臣である。大蔵大臣はその超低廉価格に「瑕疵担保」という破格の好条件を付けて売却を決めた。購入したのは孫正義氏の友人であるリップルウッドの所有者テイモシー・コリンズである。孫正義氏が日本テレコムを買収した相手も同じリップルウッドである。

テイモシー・コリンズはラザール・フレール

という同じユダヤ系投資銀行の元役員で、ラザール・フレールの重鎮ロハティンに育てられた人物である。ロハティンはニューヨークの財政破綻問題を解決し、駐仏大使を務めたウォール街全体を束ねる超実力者であった。

そのラザール・フレール・ファミリーから出現した超大物バンカーがサムフォード・ワイルである。彼はロスチャイルド系ランベール銀行とモルガン系ドレクセル銀行の合併で誕生したドレクセル・バーナム・ランベール銀行の経営を任され、好成績を収めた。その手腕を認められて、シェアソン・レーブ・ローズ、アメックス、リーマン・ブラザーズ、クーン・レーブ、EF ハットン、スミス・バーニ、メロン銀行、トラベラーズ保険会社、ソロモンブラザーズの経営を次々と任された。圧巻は1998年4月のシテイコープとの合併である。シテイコープはロックフェラーの石油資金で作られた名門中の名門の商業銀行である。

ユダヤ系投資銀行とアメリカの産業界が育て上げた商業銀行の合体、この瞬間にアメリカ国家は実質的に変質したと筆者は見る。アメリカ国家に超金持ち連合が結成されたのである。アメリカは経済的に恵まれた者と恵まれない者との分断社会になった。アメリカに産業革命を興し、大金を手にした産業家の子孫達が家財の運用を腕前のよいウォール街投資銀行に託すようになった。これにより、共和党と民主党の区分が重要な意味を持たなくなった。労働者、マイノリティ、女性、少数民族、移民、環境保護派を母体にしてきた民主党、この党を纏めていたのは、実はウォール街の資金であった。そのウォール街が共和党の母体である WASP の資金運用を任されるようになったのである。

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

当初シテイコープの CEO ジョン・リードは共同 CEO の座に収まっていたが、ワイルは紳士のバンカーであるジョン・リードが敵う相手ではなかった。ジョン・リードは CEO の地位を追われて、ワイルがアメリカ金融界を支配し、世界の資金の流れをコントロールする地位を確立した。シテイバンクなどの商業銀行が国民から集めた預金を M & A やデリバティブなどの投機的金融市場に投入することが可能になり、世界の金融市場の混乱が増幅されるようになってきた。シテイバンクがプライベート・バンク業で詐欺を働いたとして日本の金融庁から業務停止処分を受けたが、この延長で考えれば何ら不思議なことではない。

原油相場を激動させるのも、日本の株式相場を上下動させるのもそれほど難しいことではない。日本の株式相場は 1 兆円規模の外資の動きに左右されている。彼等にとって 1 兆円の資金を動員することは容易なことだろう。さらに言えば、ソフトバンクやヤフーの株を上下動させることはもっと容易である。ウォール街は混乱に乗じて長銀を手に入れ、今ダイエーを狙っている。情報通信産業は自動車産業と同じ位大きな利益が得られる市場である。泰然自若のトヨタが君臨する日本の自動車産業にスキはない。NTT の経営が磐石であるかぎり日本の情報通信産業にも入り込むスキはない。NTT を弱体化させれば大きな利権にありつくとアメリカ金融資本連合が考えることは十分あり得る話である。その道具として、ヤフーが使われることも十分あり得る話である。

アメリカ金融資本連合にとって、ヤフーが成功しようが、失敗しようがリスクはないのである。ヤフーが NTT を蹴落として通信事業に大

成功を取れば、彼等の投資資金は巨大なリターンを生むだろう。逆にヤフーが事業に失敗しても、NTT の経営が弱体化すれば日本の情報通信産業に食い込むチャンスが格段に大きくなるだろう。その時ヤフーの資産を買い叩いて彼等の意中の人物や企業に経営を任せることも可能なのだ。なぜなら、サムフォード・ワイルで説明したように、アメリカの一本化された投資資金でヤフー株を上げることも下げることも容易にできるからである。キャッシュが不足し、株価含み益を担保に借金に頼らざるを得ないヤフーの経営体質ではウォール街の毒牙を逃れる術はないのである。

第五章 パックス・アメリカナの実像

NTT の弱体化はウォール街にとって儲けに繋がる好ましい状況だとしても、日本国家や日本人にとっては困ることである。基本的な公共財である電話サービスが悪くなったり、料金が高くなっては困るのである。また日本産業界にとっても困る。NTT の研究開発資金で多くの企業やビジネスが日本に誕生してきた。KDDI やヤフーだけでなく、NTT までもシリコンバレーから技術を買って通信事業を営むようになれば終わりである。NTT のような研究開発の航空母艦を失い外貨を稼ぐ力を失っては、日本は三流国に転落である。

それでは、どういう防衛方法があるのだろうか？一つは従来通りの保護貿易主義発想で国内通信産業を守る方法である。しかし、この方法が有効でないことは日本の農業の衰退を見れば明らかである。別に日本農業に人材がない訳ではない、育つ環境がないだけである。保護政

策は族議員と族官僚を育て、弱体産業を生むだけである。定見のない保護ほど人間の能力をスポイルするものはない。

我々は現実を直視し、現実を素直に受け入れて対応策を講じなければいけない。まず、アメリカ支配の現実を受け入れることである。昔ローマ帝国が世界を支配していたように、今アメリカが世界を支配し動かしているのである。これをパックス・アメリカーナと呼ぶ。支配を拒否しても自分の不幸を招くだけである。カストロのキューバ、フセインのイラク、金王朝の北朝鮮がそのことを証明している。「虎の尾を踏まず」の格言があるように、不用意に権力者に近づいてはいけない。権力の本質を知り、怪我をしない上手な付き合い方をしなければいけない。

ローマの帝国主義支配と違って、幸いにもアメリカ支配は民主主義と法支配を前提にしている。イラク侵略のような理不尽もないではないが、国連のような発言の場が設けられ、統治のルールが明示されている。国際ビジネスを仕切るのが WTO ルールである。支配者のわがままを抑制できる体制があるだけローマ帝国よりはるかにましである。

パックス・アメリカーナの本質に迫ってみよう。支配者であることの第一要件は経済力である。第二要件以下は軍事力、情報力、権威である。しかし、富があれば軍事力や情報力を保有することができる。権威も経済力と情報力で支えられる。最も大切なものそれは経済力なのである。現在の支配層がどのように誕生したのか簡記する。現在我々が住んでいる世界の実像がわかる。資本主義の実像がわかる。

欧州の中世に商業が発達し、北海沿岸（現在

のベルギーやオランダ）に商業資本が蓄積されていった。その資本を上手に運用したのがユダヤ商人達である。欧州は民族国家に分かれて王様同士が戦争を行ったが、戦費を提供して巨利を得たのがこれらの商人たちである。資本の略奪や消失を恐れた商人たちは戦乱の欧州大陸を離れて、イギリスに資本を逃避させた。彼等を手厚く迎え入れたのが英国王であった。英国王はロンドンのシテイという一画を自治権付きで与えた。英国王と金融資本家の連合はナポレオンを打倒して欧州支配を実現した。金融資本力で英国に産業革命を興し、世界中に植民地を建設して、世界の富と資源を支配した。また、南北戦争後のアメリカに投資してアメリカ強国の基礎を築いた。ユダヤ商人を中核とする大陸の金融資本とアングロサクソン実業家が団結して、世界の支配層が形成された。これがパックス・ブリタニカの実像である。

ロンドンで成長した金融資本家達は第一次、第二次世界大戦で疲弊したロンドンを見捨てて、新天地を求めて、ウォール街に進出してきた。アメリカの強大な経済力、軍事力、政治力、情報力は魅力に溢れていた。民主党を応援しながら政治力を高めて、共和党の母体である WASP に拮抗する政治力を養っていった。ウォール街に進出した投資銀行グループは資源、マスコミ、映画、流通に進出して、産業支配力を強めていった。石油のロックフェラー、鉄鋼のカーネギー、鉄道のバンダービルド、自動車のフォード、コンピュータの IBM、錚々たるアメリカ産業界の大建者との競争、協調の歴史を経て、先述したような大同団結を迎えるに至ったのである。欧州大陸の商業金融資本家、英国の産業資本家、アメリカの産業資本家の連合体、

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

これが世界の支配層であり、パックス・アメリカナの実像である。

アメリカ国内では十分な利益を生み出せなくなった彼等は世界から利益を生み出す必要に迫られている。彼等は自分達が強く利益を引き出せると考えている金融・資本・産業・情報・資源の自由化要求は絶対に譲れない生命線である。なぜなら支配者は富を失えば支配者でい続けることはできないからである。支配者が「譲れない」と言っているものに抵抗しても無意味である。素直に従って、そのルール中で勝負していくのが上手な生き方である。

我々はアメリカが国際ビジネス取引に関して定めた WTO ルールに従わなければいけない。保護主義は許されない。我々は切磋琢磨して国際金融資本が送り込んでくる挑戦者を退けて、共倒れの危機を回避しながら、NTT を 10 指に入る国際優良企業に育て上げていかなければいけない。果たして、実現可能な解があるのだろうか？

第六章 NTT 勝利の戦略「捨てるが勝ち」 大作戦——光・IP 会社への転進——

NTT が世界企業になるためには国際ルールに則りまず国内予選を勝ち抜かなければいけない。余力を残してヤフーを一蹴しなければいけない。「敵を知り、己を知る」ことが勝利の鉄則である。ヤフーの強みと弱みを分析して、強みが生きないようにしながら、弱みを突いていかなければいけない。

ヤフーの強みはネットワークの優位性にある。NTT の電話サービスが淘汰寸前のデジタル交換機で提供されているのに対して、ヤフーの

BB ホンは 100 分の 1 のコストで済む IP 基幹網である。このコスト優位を生かしければヤフーは NTT を打倒するチャンスを掴むことができただろう。しかし、BB ホンの成長は止まった。顧客情報の流失で通信会社としての信用も傷つけた。既存の電話サービスに較べて BB ホンは未熟で品質が見劣りする。ヤフー自体にこのギャップを埋めるだけの技術開発力はない。あくまでも 2 台目の電話の地位を脱することができない。

ヤフーには次のようなコスト低下作戦が考えられる。BB ホン、携帯電話サービス、固定電話サービスで使用する長距離ネットワーク部分の共用化を低コストの IP 網で実現することである。しかし、通信事業では規模の経済性が決定的に作用するので、ヤフーの 5%~10% 程度の通信シェアではそれほど大きな効果は期待できない。

ヤフーが IP 網で優位に立とうとするのであれば、NTT もヤフーに対抗してネットワークの IP 網化に取り組めばよいだけの話しである。NTT の技術力を以ってすれば、ヤフーができることはすべて NTT にできるはずである。NTT 東西地域電話会社、NTT コミュニケーションに加えて NTT ドコモにも参加を呼びかけて、共同型 IP 基幹網を形成するのである。大きなシェアを有する NTT なら、ヤフーと同じ施策でもはるかに大きなコスト削減効果をあげることができる。

ヤフーは自前の通信設備を持っていない。アクセス回線、光回線、交換機を所有していない。NTT から借りなければサービスを営むことはできない。NTT という貸主に運命を握られている存在である。貸主を倒産に追い込むような

本格的な競争を挑むことはできない。貸主が拒否すれば、国家にお願いするしかない。国家が動かなければ、外圧を利用するしかない。ヤフーは本質的に弱い事業者である。

ヤフーの最大の弱みは光ファイバーを持たないことだろう。数年しない間に光サービスの時代が到来する。ヤフーは光通信時代に受身に対応しなければいけない。リスクを背負って光ファイバーを設置する NTT は新しいサービスや事業コンセプトを打ち出して、光通信時代を先導することができる。

その他、ヤフーの命取りになりそうな問題がある。それは日本テレコムの買収であり、C & W の買収である。NTT が見切りを付けた長距離電話事業や国際電話事業に今進出する正当な理由が見つからない。ヤフーはさらに固定電話事業に深入りし、市内通信分野への進出を決定した。インターネットと IP 電話で先駆けたヤフーが時間の歯車を逆回転させたのである。これは NTT にとって絶好のチャンスである。ヤフーの膨大な固定ダイヤル電話投資を無意味にする戦略を創出して実行することができるかどうかは NTT の世界超優良企業の成否がかかっている。

日本電信電話会社法でがんじがらめに縛られた固定電話事業を捨てる勇気が NTT にあれば、未来が開けてくる。宮津前社長時代に「IP 会社に転換する」と宣言して、固定電話の投資を止めた。その決断の背景には 2002 年度に開業以来始めて音声収入の売り上げが落ちたこと、音声収入はその後回復するどころか減少の速度を速めて、3 年後には 1 兆円減少するという見通しがある。NTT は投資の重点を光、IP にシフトしたのである。

NTT は加入者回線をヤフーに貸し出すことによって、ヤフーに基本料収入獲得の道を開いた。「敵に塩を送る」この作戦は意味深長である。ヤフーはこの選択により固定電話事業にどっぷりと漬かり、簡単には引き返せなくなった。「ライバルを泥沼に引きずり込め!」、固定電話事業を泥沼にする作戦を立て、実行できれば勝利と明るい未来が開けてくる。

それが「捨てるが勝ち」の作戦である。銅線を捨てる、電話交換機を捨てる、そして基本料と設備料を捨てるのである。NTT は既に設備料を捨てる覚悟をした。さらに一步踏み込んで、基本料も捨てることが重要である。基本料を捨てるということは固定電話サービスを廃止することを意味する。固定電話設備を捨てる際に固定電話サービスも一緒に捨てるのである。しかし、ただ捨てるのではない。顧客が飛びつきなくなるような次世代の通信サービスを開発して固定電話サービスを魅力のないものにするのである。基本料収入はそれを欲しがっているヤフーに差し上げればよい。

NTT は重点的に投資する光ファイバーと IP 交換網で全く新しい通信サービスを始めるのである。21 世紀にふさわしい新しい通信サービスを創造するのである。基本料の概念は不要である。お客一人一人の希望を勘案した個別的サービスメニューと料金メニューを可能にするカスタマイズされた通信サービスを創設すればよい。携帯電話や無線 LAN や放送・映像伝送サービスをセットしたサービスが可能になるだろう。光ファイバーと IP 基幹網と無線 LAN 技術を組み合わせれば、無限のサービス開発が可能になる。

NTT は 2010 年までの 6 兆円を投じて、3000

万の顧客に光ファイバーを敷設し、動画配信可能な 100 mbps の高速ネットワークを張り巡らす計画を発表した。NTT はこのネットワークを利用して 2005 年春から割安な IP 電話サービスを開始すると発表した。現在事務用 2500 円程度の基本料を 1500 円～2000 円程度に引き下げ、ダイヤル通話料を全国一律 3 分 6 円程度で提供する割安サービスである。これは基本料やダイヤル通話料という既存の概念に縛られた全く陳腐な発想である。容器を新調したのに料理は旧態依然である。これでは何も変わりはない。刷新した器にふさわしい料理を考えなければ進歩はない。常時接続、固定料金システムが主流になっているインターネット時代に基本料やダイヤル通話料の概念に縛られることもないだろう。

NTT は IP 基幹網と光アクセス網と無線アクセス網で構成される新しいネットワークを徹底的に活用して、基本料とダイヤル通話料の組合せで提供するヤフーの固定電話サービスよりもはるかに魅力的な電気通信サービスを考案して提供していくのである。公衆電気通信法や NTT 法に縛られない全く新しい事業ドメインを切り開くのである。非凡な情熱と知恵なくしては達成困難な大事業ではあるが、NTT の人材と技術を以ってすれば不可能なことではない。

第七章 光ファイバー開放政策の 見直し提案

NTT は 2010 年を目標に光ファイバーを家庭まで (FTTH) 張り巡らす決定を行った。これは日本の末梢神経を光ファイバーに置き換える大事業であり、21 世紀の日本の根幹的通信イ

ンフラである。これが完成すれば、日本社会のコミュニケーションのあり方が一変する。曲がりくねった狭い道が高速道路になるような変化である。産業が変わるだけでなく、生活も大きく変わる。光事業は成功すれば大きな利益をもたらすが、失敗する可能性も大きい。世界のどの国も実施に踏み切っていない革新的な取り組みでもある。それだけに大変リスクの大きい事業であるという認識が必要である。

今光ファイバーを抹消神経まで拡大する能力を持つ企業は NTT だけだろう。「全国一律の条件で保有設備を貸出する義務がある」という電気通信事業法の規定がある。この規定の解釈によって、NTT がリスク覚悟で敷設した光ファイバーをライバル通信事業者に政府が決めた価格（安いから問題になる）で自由に使わせるルールになっているが、これはどう考えても理屈に合わない。

ヤフーや KDDI がお客から光ファイバー利用の注文を取れば、NTT はライバル企業の要求に無抵抗に応じなければいけないというのは、大きなリスクを冒してまで投資しようという気にならない。一方は光ファイバーを設置して果たして採算がとれるのか悩みながら営業活動を行わなければいけない、一方はただ売りに専念すればよいというのは不公平である。NTT に何もかもやらせて、同業他社は良いところ取りすればよい、そんなモラルに反することを認めれば、情報通信産業だけでなく日本の産業力全体が弱体化することは必至である。

毎年 2000 億円以上を光ファイバーに投資して差別化を目論む NTT にとって、「光通信は電力系との競争の中にある。何のリスクも払わず、利用価値が出てきたら利用する NCC の姿

勢は虫が良すぎる」という NTT 和田社長の考えに筆者は全面的に賛成である。2003 年 5 月参議院総務委員会で電気通信事業法が定めている「全国一律の条件で貸出す」設備の中に光ファイバーも含めるいわゆる『「光ファイバー開放義務」の撤廃を求める決議』が行われた。これが議員達の利権とは無関係の国益的な観点からなされた提案であれば歓迎である。総務省はそれでも競争促進の観点から開放義務を撤廃する考えはないことを強調している。

NTT はドミナント（支配的）な電気通信事業者だから、ハンデを負わせるのは当然だ、弱者にハンデを与えなければ競争にならない、というのは電話時代の考えである。通信市場が国内に閉じていた時代の考え方である。携帯電話及びインターネットの驚異的な伸張により、固定電話が淘汰商品になり、市場がグローバル化した今日、世界の同業者との鎬を削る戦いに曝されている NTT は明日倒産するかもしれない弱者なのだ。NTT に縋るだけの脆弱な発想のライバル企業では存在価値はない。日本の通信事業者すべてが弱者になっては国民が一番困る。せめて NTT だけでも世界と対等に戦える強者である必要がある。

筆者の提案は「光ファイバーは全く新しいサービスなのだから、電話サービスの規制を及ぼしてはいけない」ということである。アメリカでも共和党ブッシュ政権になって、FCC が地域電話会社の光ファイバー開放義務を白紙撤回した。「アメリカの国益を考えると、世界で戦える強い電話会社を温存しなければいけない」ということで、長距離電話会社を潰してでも地域電話会社を保護する政策を採用したのである。

筆者は NTT の光ファイバー解放義務を

2010 年まで延長することを主張する。国会できちんと議論して新たな合意を形成すべきである。リスク覚悟でパイオニア役を引き受けた NTT に営業上のアドバンテージを認めなければいけない。その間、NTT はライバル企業からの貸出し要求に煩わされることなく新通信サービスの開発と顧客獲得に専念することができる。同業他社がそれ以前に NTT から借りたければ、NTT の提案する値段で借りたらよい。それが嫌なら連合して光ファイバーを設置するか、電力会社から借りるか、才覚を働かせて自己解決を図ったらよい。

筆者が提案するこの考えが正しいか、正しくないか、国民に判断を委ねたい。国家の繁栄と国民の幸せに結びつく提案であれば、国民の支持を得て必ず実現する。筆者は国家・国民のために最善の策を提案した。筆者の好きな言葉に「官民公私」がある。官民は組織、手段を表し、公私は活動、目的を表している。官庁や公企業は公を実現するために作られた組織だが、最近の警察官僚や年金官僚の乱れた行動は私心に動かされているとしか思えない。NTT は民間企業に移行したが、国民の期待は公心の実現であることに変わりはない。官業であろうと民間企業であろうと、私心で行うものは世論に見透かされて必ず失敗に終わるが、公心で物事を遂行するのであれば必ず世論の支持を得て成功する。国民を信頼すればよい。

第八章 持株会社廃止の提案

立派な戦略があるからといっても、実行できなければ画餅である。NTT に果たして前記の戦略を実行する力があるのだろうか？

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

2000年にNTT法を改正してNTTは持株会社に移行したが、持株会社の統制力はなく、NTT内の各社は全く統一性に欠けたバラバラの行動を取っている。NTT各社は東西地域電話会社もNTTコミュニケーションズも共にIP電話事業を始めたが、協力するどころか、お互いに競争し合っている。またNTT各社は企業情報システム部門を持ちイントラネットの販売に力を入れているが、同じお客を奪い合っている。お客の方は同じNTT各社から同じような提案を受けて迷惑に感じている。これにNTTデータ会社やNTTドコモが加わるのだから、「一本に纏まって提案してくれ」と悲鳴を上げるのも無理はない。

固定電話が駄目になってきたNTTにとって有望な事業はIP通信事業か携帯電話事業しかない。携帯電話事業は電波のライセンスが必要だからドコモしか提供できない。そうなるに進出先はIP分野しかない。そこで、IP電話サービスや企業情報通信システム（イントラネット）事業に各社が熟慮した戦略・戦術なく殺到して、全く展望のない共食い現象を繰り広げているのである。人的にも設備的にも資金的にも大変なりソースの無駄である。株主の立場からみれば許せない愚挙である。

松下幸之助の偉大な遺産である事業部制の弊害に蝕まれて長期間低迷した業績を現中村社長が中央集権体制に移行することで立て直した松下電器産業を教訓にする必要がある。また、共和制が行き過ぎて属州の勝手な行動により衰退したローマ共和国をジュリアス・シーザーと甥のオクタビウスが帝政ローマに変身させることで再興した例に倣うべきである。熟慮の末の決断と情熱溢れる行動が松下やローマ帝国のり

ストラ成功の裏付けになっている。

持株会社制度はNTTにとって最悪の選択である。旧郵政省の分割要求とNTTの体制一体保持希望が衝突し、両者の妥協の産物として登場した制度である。表向きは競争が促進されて日本の通信産業が発展するという公心の産物の触れ込みだったが、筆者は私心の産物と見た。郵政官僚には天下り先が増加するというメリットが得られたし、NTTにとっては組合指導部が望む労働組合分割の危機が回避できたからである。

持株会社はNTT地域電話会社やNTTコミの株式を100%、NTTドコモやNTTデータの過半数の株を所有しながら、経営に関して助言権しか行使できない。命令権ではないから、聞くか聞かないか子会社の自由に任されている。商法の規定「取締役の会社忠実義務」によって、100%支配企業を除き子会社には自由な経営が保証されている。NTTドコモやNTTデータはこの規定によって自分の会社の利益に相反する要求を親会社がしてきた場合には拒否しなければいけないが、特殊会社の東西地域電話会社、100%支配のNTTコミまで持株会社指示通りに動かない現実がある。

現場から遠く離れた場所にいる持株会社には、各小会社を満足させながらグループ全体が発展する経営戦略を描く力がない。また、持株会社はNTTドコモ株の処分やNTT都市開発のような小会社に頼み込んでやっとなり配当資金を確保している状態である。持株会社の唯一の求心力は人事権である。NTTデータやドコモの上場企業については大株主として取締役の任命権を、その他の各社については参与以上の幹部の任命権を行使している。

持株会社社長は独裁者として独断専行でグループ各社のトップ人事を決定すればよいと思うのだが、二点で難しい。一点目はリーダーシップである。覇権、即ち権限だけで押し通そうとしても経営はうまくいかない。王権としての信望がなければ NTT のような巨大企業のトップは務まらない。王権の条件を備えるには社員や取引先などの関係者あるいはマスコミや国民を明るくする「ビジョン、計画、人事」が必要である。NTT には社員や国家・国民が心から賛同し支援したくなる提案がない。二点目は国家が持株会社の人事権を持っている紐付き企業であることである。持株会社のトップは持株会社社長ではなく大株主で人事権を握る内閣総理大臣である。このことが持株会社社長の求心力を弱めている。人事交代期に永田町や霞ヶ関を幹部が徘徊した日本電信電話公社時代から実質的に変わっていない。

持株会社制度は資本と経営の分離が常識化している欧米に適した経営システムである。第五章で述べたように 19 世紀初頭のナポレオン戦争以降、欧米では資本家が国際化し資本の力で王権を凌ぐ巨大な存在になった。資本家は自らの支配的地位を守るためには蓄積した資本を継続的に増やす必要があり、その手段として企業を作り企業を支配した。資本家は経営専門家を雇い経営を行わせた。これが資本と経営の分離の実体である。経営者は CEO、即ち資本家に雇われたオフィサー（使用人）以外の何者でもない。まさに企業の基本形が持株会社なのである。

持株会社制度は日本の風土に合わない。資本と経営が未分離で、会社の社長が「わが社」と呼ぶのが一般化している日本企業においては持株制度は屋上屋を重ねて無駄を生産するだけで

ある。日本はプレイング・マネージャーが尊敬される国柄である。第一線で陣頭指揮を振ることが出来る人間が尊敬されるのである。NTT 会社法から「持株会社」規定を早急に排除することを提案する。

第九章 NTT 光・IP 通信会社への変身のプロセス

電気通信事業法や NTT 法に縛られない会社に変身しなければ、NTT に明るい展望は開けない。そのためには世論の支持を追い風にした大胆な法律改正と組織改革が必要である。以下 NTT が NTT 法の束縛を合法的に脱出して自由の身になり、エクサレントな世界企業に変身を遂げるプロセスを提案して本稿を締めくくる。

1. 持株会社は株主の権利を自制して NTT ドコモを自由の身にする。人事・経営に完全なフリーハンドを与える。
2. NTT 法を改正して、東西地域電話会社は統合する。できなければ統一行動を取る。
3. NTT 法を改正して、持株会社は地域電話会社に合流し、発展的に解消する。
4. NTT コミュニケーションを解体して、ネットワーク部門は地域電話会社に、企業情報システム部門は NTT データ通信会社に吸収させる。
5. NTT グループは NTT ドコモと地域電話会社の 2 社体制に集約する。両社は相互に株を持ち合う兄弟会社となる。
6. NTT ドコモ、地域電話会社、NTT データの 3 社の共同出資で戦略的通信会社を設立する。「NTT 光・IP 会社」と仮称

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

- する。その会社は商法適用の会社である。
7. 6 項の会社に NTT グループの光・IP の核となる人材・技術・資産・顧客を移管し、NTT グループ全体の光・IP ビジネスを所管させる。
 8. 地域電話会社は新規投資や新サービスの提供は一切停止して、現状の固定電話サービスの提供に徹する。光・IP 会社に業務をシフトし、その機能を徐々に縮小しながら、消滅する。
 9. 地域電話会社が消滅すれば、NTT 法の前提をなしていた設備（加入者回線、交換機）、サービス、料金がなくなる。NTT を規制してきた NTT 会社法適用の根拠がなくなる。取締役の認可、料金認可（基本料、度数料）の規制がなくなる。
 10. NTT 光・IP 会社は地域電話会社が所有する NTT ドコモの株式を譲り受けて、ドコモの親会社になる。NTT 光・IP 会社は固定通信・移動通信・TV 放送からなる複合型通信サービスを開発して、ライバルを引き離す。NTT 光・IP 会社の株式価値が高まった段階で株式交換により NTT ドコモ株を 100% 所有して合併する。
 11. NTT 光・IP 会社は世界企業を目指して、人材を確保し、戦略を策定し、遂行する。

第十章 NTT は再びエクセレント・カンパニーの栄光をつかめるか？

「マーベル」と国民から尊敬され慕われ、結婚

するわが子に真っ先に手渡したいものが AT & T の株だと言われてきた。そのアメリカ国民の至宝的企業が消え去ろうとしている。AT & T は 100 年以上にわたり世界通信業界の王者として君臨してきた名門企業であり、世界一の特許を所有し、ノーベル賞級の多彩な人材を抱え、すばらしい経営思想と経営ノウハウを蓄積してきた。AT & T が消滅するというこれはこれらの人材、技術、経営ノウハウが消失することを意味する。さらに「マーベル」として国民の敬愛的だった AT & T ブランドが消滅することである。アメリカ国家・国民にとって大きな損失である。

なぜ AT & T は凋落したのか？我々は AT & T の凋落を「他山の石」として学ぶ必要がある。創業期、電信事業界の巨人ウエスタンエレクトリックを類稀なベンチャー・スピリットで追い落とし通信業界の王者にのし上がった。第二次世界大戦までは AT & T が通信産業の技術開発やサービスを先導してきた。AT & T の行動そのものがアメリカ国家の通信政策であった。モルガン財閥のバックアップを受けて AT & T の社長を二度も務めたペールは「ユニバーサル・サービス」を公約した。AT & T は国家に命じられることなく「貧しい人や辺地にいる人も含めてアメリカ全国民に低廉な料金で均質な電話サービスを提供する」ことを宣言したのである。独立独歩の気概、まさに AT & T の全盛期だった。

第二次世界大戦後、通信技術は高度かつ多彩な発展を遂げた。AT & T といえども通信分野の技術を独占し続けることは不可能になった。AT & T は進取の気性を徐々に失い、経営マインドが保守的になっていった。「政府何するも

のぞ！」という気概を失い、政府との取引によって身の安泰を図ろうとした。すなわち「ユニバーサル・サービスの約束と引き換えに、電話事業における自然独占の保証」を求めたのである。以降今日まで司法省の AT & T 分割攻勢を受けて、一体的経営に固執するだけの AT & T は守勢一方に追い込まれていった。AT & T は司法省と 1984 年に分割取引を行ったが、それ以降やることなすことすべてが裏目に出て巨額の蓄積を失い急速に衰退していくのである。背後に通信業界の王者交代により巨利を狙うウォール街の策謀があったと筆者は推測している。

NTT が置かれている環境があまりにも AT & T に類似しているのに驚きと恐怖を感じる。NTT の「持株会社制度移行」取引は「NTT 分割阻止・一体化保持」との取引ではなかったか？ NTT の経営マインドが守勢になっていないか？ 国際的事業展望のない国内市場限定の視野狭窄症に陥っているのではないか？ AT & T 没落の主因は守りの経営姿勢にあった。NTT にもその危険性が濃厚である。NTT が再び輝く道は唯一「世界で勝負できる実力をつける」ことにある。NTT の経営者の問題であるが、通信政策の問題でもある。NTT 会社法を廃止して、官僚や族議員からの干渉を断ち切り、NTT 経営者に自由な才覚で経営を行える環境を整えることである。

NTT を解き放せば淘汰される国内 NCC も出現するだろう。それは仕方がないことだ。逆に才覚を発揮して大発展を遂げる NCC も出現する可能性がある。NTT が巨大になり自由になると、現在と違って多様な NTT と NCC の連携関係が誕生する可能性がある。NTT に対立する NCC という現在の構図は陳腐である。

旧長銀、日産、次々と経営を壊して国富を外資に吸い取られてきた。通信産業でそれを繰り返してはいけない。唯一の防御方法は NTT を強く逞しくすることである。

日本の通信政策の議論は日本の国益を考えたものになっていない。フェアリターンによる公益企業規制論、ドミナント規制論、ユニバーサル・サービス論、競争政策論、どれをとってもアメリカの借り物である。アメリカの理論はアメリカの国益に添って考案されたものであり、アメリカの国益に叶っていても日本の国益に合致するか疑わしい。通信学会も含めて日本の学界は外国から輸入・翻訳された理論が主流になっている。日本の通信政策をみると、国際化する現代社会において国家・国民の繁栄の鍵を握る産業育成の視点が根本的に欠落しているのである。無批判にアメリカの理論を受け入れるグループと NTT を利権の対象とみる利権派グループが対立・拮抗している姿は嘆かわしい限りである。

今世紀最大の通信市場国家アメリカでは通信会社がベライゾンと SBC の 2 社に寡占化されようとしている。13 億の人口と 5 億以上の電話利用者を擁する中国では 3 社に集約されようとしている。聯合通信が分割されて中国電信と中国網通に吸収されて中国移动との 3 社体制に移行する噂が真实性を増している。10 億の人口を擁し、近い将来中国を抜いて超巨大人口国家になると予想されるインドも世界的通信企業を誕生させるだろう。勿論欧州もヴォーダホンと独仏テレコム統合体の 2 社が世界通信企業の座を狙っている。残り少ない世界通信企業の座を日本が確保するためには、国内でコップの嵐を続けている暇はない。NTT を強く逞しく鍛えて

NTT を再びエクセレント・カンパニーにするために

世界通信企業に押し立てていく政策を強烈に進めなければ子孫に大きな悔いを残すことになる。