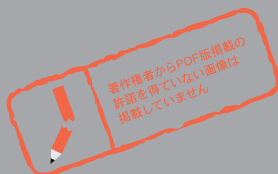


"Break on through to the other side"
BUSINESS IMPROVISATION



A G E N D A

- アプリケーションのサービス化に挑むXteam (PAGE 250)
- 「黒字化」で迎える電子小売りの正念場 (PAGE 251)
- 「自分の価値」を計るストックオプション制度 (PAGE 252)
- 「笑わないマクドナルド」のCRMはいらない (PAGE 254)
- ADSL業界 戦国絵巻 (PAGE 256)



B R E A K T H R O U G H

アプリケーションのサービス化に挑むXteam



Photo : Kaizuka Jun-ichi

Microsoft Officeに“サービス”としての顔が加わった。「Xteam」と名付けられたこのサービスはマイクロソフトとグローバルメディアオンライン(GMO)による共同事業で、SharePoint TeamServiceを利用してOffice(98/2000/XP)データの管理・共有をウェブベースで実現するものだ。こう解説すると、多くの方は新手のストレージサービスやグループウェアの登場を想像するだろう。しかし、米EMC社などストレージ業界は企業の情報技術関連の支出減少を受けて苦戦している状況だ。こうした中でXteamの勝算はどこにあるのか。GMOの渡邊利弘氏は「確かに、見方によってはストレージサービスにも見えるかもしれない。しかし我々はXteamをまったく新しいサービスと位置付けている。最大の強みはOfficeとの親和性の高さだ」と、単なるストレージサービスとは一線を画す。確かに常時接続というインフラ環境で、Officeという言わば「作業環境のインフラ」までもが共有できれば利便性は高い。マイクロソフトの野田良平氏も「Officeをインターネット上でコラボレートするためのツールとして活用してほしい」と語る。

目下の課題は、この新しいサービスを多くの人に浸透させることだ。Xteamはブラウザがあれば使えるのだが、「ソフトをインストールするディスク容量がない」といった声が寄せられることもある。そのため現在は無料お試し期間を設けてXteamの体験を呼びかけている。

渡邊氏は語る。「たとえば、家族でメモを冷蔵庫に貼って伝え合うような、プライベートなメッセージ交換にも使ってほしい。Xteamは、そんな“プライベートポータル”的存在になれると思っている。」

Xteam

 www.xteam.jp

左：グローバルメディアオンライン株式会社
取締役 マーケティング本部長
渡邊利弘氏

右：マイクロソフト株式会社 / NSP 事業部
ソリューショングループ 部長 シニアマネジャー
野田良平氏



A N A L Y S T R E P O R T

「黒字化」で迎える電子小売りの正念場

株価どころかビジネスモデルまで崩壊・破綻を指摘されてきたコンシューマー向け電子商取引だが、わずかながらもいくつかの企業で黒字化の期待が高まってきた。当社NYチームの分析によると、電子小売りを手掛ける主要企業の営業利益率は、インターネットブームが最高潮に達していた99年第4四半期(10~12月)から徐々にではあるが改善傾向を維持している。当然のことながら、この改善の裏にはブームの崩壊に伴うドットコム企業の淘汰と大規模な人員削減があることが大きい。それに関連して、事業者が「規模の拡大」から「利益率の確保」へと現実的な路線へ戦略を転換したことが大きい。

収益多様化と低リスク化が黒字のカギ

利益率が改善傾向を見せる中で、黒字化に近いタイプの企業の特徴を考えると、「収益の多様化」と「低リスク化」を果たしたことにあると言える。

コンシューマー向け電子商取引のリーダー的存在であるAmazon.comとeBayの2社は、知名度やフルフィルメント(決済・配送)リスクの低さを生かして新規ビジネスを展開している。このような企業は収益が

安定するだけでなく、リピーターが多いため、顧客獲得コストが下がれば営業コストを低く維持できる。また、TravelocityやExpedia、Priceline.comなども在庫リスクが発生しにくい事業の性格を持つので「低リスク」だと言える。そのため他社と比べて利益率の改善が著しく、黒字化が視野に入ってきた。

こうした粗利率の改善もさることながら、利益率が改善された理由は、営業コスト特にマーケティングと配送・決済コストの効率化による傾向が強い。本質的には小売業であるこの種のコンシューマー向けビジネスは、小売りの価格体系で取引を行うため粗利率の改善の幅にも限界がある。言い換えると、粗利率は営業コストよりも安定的に推移している。

さらに、顧客獲得コストや顧客あたりの売上高、在庫・売掛金・買掛金のバランスを分析すると、黒字化を達成する重要な課題は営業コストの効率化だということがわかる。当社NYのアナリストによれば、取り扱い品目によって異なるものの、売上高に対して営業コストを15~20パーセントの水準に抑えられれば、黒字化の可能性が高いという。

原点に立ち返り評価を再考すべき時期

こうして語ると「何を今さら」と思われるかもしれない。確かにこうした議論は以前から「電子商取引のビジネスモデルとは...」といった席で頻りに指摘されていたことだ。それがようやく現実のものとなりつつあるわけだ。つまり、コンシューマー向け電子商取引のビジネスモデルは「敗退」したのではなく、ようやく「実践」の時期を迎えた、それだけのことだろう。結果が出るのはこれからだ。

株価の評価もまた然りである。これまでの企業は、シェアと規模の獲得のために広告宣伝費などに多額のマーケティングコストを費やしてきた。市場もそれを容認し、利益率よりもリーチ率やユニークユーザー数を重要な指標としてきた。これは結果的にきわめて高い顧客獲得コストと大きな赤字をもたらした。株式市場での資金調達困難になったことも受け、事業の存続すら難しくなった企業が多く現れたのが昨今の状況だ。企業の戦略が規模の拡大から利益率の確保へと転換するなかで、株式市場が注目する指標も、顧客獲得コストや在庫管理などの営業コストの管理という方向に変わりつつある。■

主要企業の営業利益率の推移

	1999年度	2000年度			2001年度
	4Q	1Q	2Q	3Q	1Q
Amazon.com	-25.9%	-17.3%	-15.5%	-10.7%	-6.2%
Ashford	-84.9%	-119.3%	-86.1%	-78.1%	-34.5%
Barnes & Noble.com	-60.8%	-47.1%	-68.6%	-56.4%	-56.3%
eBay	-1.8%	-7.4%	11.1%	13.4%	20.9%
Expedia	-24.5%	-37.7%	-20.0%	-3.6%	-5.5%
1-800-flowers.com	-13.9%	-20.0%	-6.0%	-16.3%	-5.1%
Priceline.com	-7.5%	-3.3%	-1.2%	-1.3%	-11.8%
Travelocity	-39.0%	-42.5%	-26.4%	-17.9%	-5.5%
Webvan	-	-234.9%	-210.0%	-154.3%	-134.5%

Source: 会社情報、ゴールドマン・サックス調査部作成

Yamashina Hiroshi

ゴールドマン・サックス証券会社 東京支店
調査部 / ヴァイス・プレジデント

1995年慶応大卒。モルガン信託銀行を経て99年にゴールドマン・サックス証券入社。アナリストとしてインターネット業界を担当。日経金融新聞「2001年人気アナリストランキング」の「IT・インターネット部門」で1位を獲得。

山
科
拓



C O R P O R A T E F I N A N C E

「自分の価値」を計るストックオプション制度

大手電機メーカーが一斉にリストラ策を打ち出した。大手流通業や建設業も大型の倒産が待ち構えている。日本の1,400兆円もの個人金融資産の過半は預貯金という形で銀行に流れ込み、それはさらに収益性の悪い企業に流れ込んでいた。この間接金融中心の流れが、今音を立てて直接金融にシフトしようとして

意外に理解が低いストックオプション

ベンチャーを経営する先輩から「一緒に仕事をやろう」と誘われた。こんなとき、あなたははどうするだろうか？ 現在の年収は450万円、先輩は「年収は400万円が出せてギリギリだが、そのほかにストックオプションを100株出す」と言っている。年収が400万円。これは誰でもわかるはずだ。でも「ストックオプション100株」というのはどういうことだろうか？ それは高いのか安いのか？ どうやったら換金できるのか？

ストックオプション制度は、シリコンバレーなどでは確実に理解されている概念だ。

しかし日本では、ストックオプション制度を利用する会社は少なかったため、一般によく理解されているというのには程遠い状態だ。

ストックオプションというのは、「株をある値段で購入する権利」のことだ。ベンチャーの求人にとって、ストックオプションは非常に強力な助っ人である。多くのベンチャーは現金で高い給料を支払えないため、従業員に対してストックオプションを支給する。リスクを負ってベンチャーに就職してくれる人に報いるためには、将来会社の価値が高まったときにストックオプションで報酬を受け取ってもらわなければならない。これにどのくらい価値があるかを考える場合、大きく4つのポイントがある。

ストックオプションは「数」より「比率」

まず「自分が保有するストックオプションが、全体の中でどのくらいの比率か」という点が重要だ。図1を見ていただきたい。株(株式)とは会社の価値の合計を細かく分けた権利のことであり、その「株を購入

いる。「コーポレートファイナンス」という概念は、これまでの日本ではあまり馴染みのないものだった。しかし、株式市場が企業を見張る度

合いが高まると、(賭けてもいいが)あなたもファイナンスの渦の中に巻き込まれるはずだ。しかし、「俺はテクノロジーは好きだがファイナンスは不得意」と思っている人も多いかと思う。しかし、そういう人のほうがファイナンスに向いている可能性もある。事実、私の知るIT関連企業の財務担当者は、技術系出身の人や技術マインドの高い文系の人が多い。なぜか。

ファイナンスの知識が必須の時代

まず、当然だが、技術系の会社は技術がわからないと務まらないからだ。これまでの日本のファイナンスは「今まで何をやってきたか」に関するものが中心で、会社のやっていることは後付けで理解できれば何とかなる面があった。しかし、今後のファイナンスは「会社がこれから何をやるか」「それにどういふ価値があるのか」を説明できるかどうかが重要な鍵となる。これはシリコンバレーの企業を観察すると明らかで、米国企業の経営は「技術」と「ファイナンス」が表裏一体であり、どちらが欠けても致命的だ。特にIT企業の経営においては、技術系の知識と計数的な価値を結び付ける能力が求められる。

次に、投資家などにこうした「価値」の説明や交渉を行う際に、やや技術的な計算を伴うことも挙げられる。「やや」とはどのくらいかと

言うと、「Excelで四則演算とべき乗の計算ができる程度」だ。笑わないでいただきたい。つまり、その程度の「技術」を食わず嫌いの(特に文系の)人が多いということだ。同様に「ファイナンス」というだけで食わず嫌いになっている技術者も多いのである。

このような「技術とファイナンスの両方がわかる人材」は、現在の日本では非常に不足している。「今は技術者として働いているけど、給料が安くて……」と思っている人。ファイナンスに興味を持てば、もしかしたら1桁多い給料が待っているかもしれない(保証はできませんが)。現在はそのくらい人材が枯渇している。働く側から見れば「入れ食い状態」とも言える。「俺は財務関連部門で働く気は今後も一切ない」という人も、こうしたファイナンスの知識が必要な場面に出くわす可能性は高い。なぜなら「あなたの価値」自体が、こうしたファイナンスのロジックで計られるからだ。そこで今回は「ストックオプション」について解説したいと思う。このストックオプションは、まさに「あなたの価値」と「企業の価値」をリンクさせるものだからだ。

間接金融は金融機関を通じた資金調達の方法。直接金融とは、資金の需要者(借り手)が金融機関を介さず、株式や債券を発行して市場から直接資金を調達すること。

説明や交渉を行う際に、やや技術的な計算を伴うことも挙げられる。「やや」とはどのくらいかと

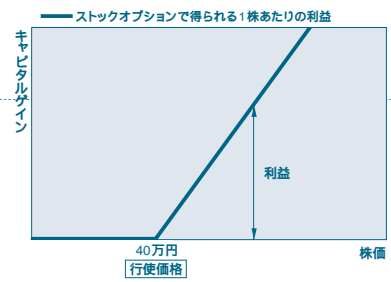
四則演算は足し算、引き算、掛け算、割り算による計算のこと。べき乗とは、同一の自然数を何度か掛け合わせること(5の2乗は5×5=25)を言う。

しかし日本では、ストックオプション制度を利用する会社は少なかったため、一般によく理解され

[図1]付与されるストックオプションの量と全体に占める割合

発行済み株式	潜在株式
社長 900株	あなたの分 100株
他の役員 150株 協力会社 150株	他人のストック オプション 50株
ベンチャーキャピタル 600株	その他の 潜在株式 50株
発行済み株式数 1800株 + 潜在株式数 200株 = 2000株	

[図2]将来の株価とストックオプションからの利益



する権利 (ストックオプション) をもらうことは、会社の何%かのオーナーになる権利を持つことを意味する。だから「何株か」という絶対量ではなく、「何パーセントか」という割合を考えることが重要なのだ。

日本では、株式会社の最低資本金が1,000万円、1株の額面が5万円といった制約があるので、設立したての会社は200株とか400株とか、100株単位の発行済み株式しか持たない場合が多い。一方、米国では設立時の1株を1セント程度の小額な単位にするのが通例なので、ストックオプションでも「何万株分」といったまとまった量が付与されることが多い。日本の会社が米国人に「数株分」というオファーをすると「えっ?」という顔をされることが多いのはこのためだ。

日本では資本政策によって1株あたりの金額はバラバラなので、株数ではなく割合が重要だ。100株もらったときを考えてみよう。全体が1000株に対しての100株なら10%だが、1万株に対しての100株なら1%である。加えて注意する必要があるのは、すでに発行している株式 (発行済み株式数) だけでなく、今後株になる可能性のある「潜在株式」の数を含めて数えることだ。潜在株式にはストックオプションのほか、ワラントや転換社債などがある。

ベスティングと行使価格

第二に「株を購入する権利がいつ使えるのか」が重要だ。会社は優秀な人にはずっと会社に残って働いてほしいと考えている。このため、通常は最初に権利を行使するまでに1~2年、全部の権利を行使するのに3~5年の期間が必要な設定にすることが多い。これをベスティングと呼ぶ。

短い期間で全部行使できるほどいい条件に思えるが、他の人も全員そうなら、いざというときに重要なメンバーが同時に抜けてしまう可能性があるため、バランスを考えて設定されていることが必要である。

第三に「行使価格」を見る必要がある。行使価格とは「ストックオプションを使ったとき、1株いくらで株を買えるのか」ということである。図2を見ていただきたい。ストックオプションとは株を買う「権利」であって買う「義務」ではない。株式公開やバイアウト (会社売却) などで株を売却するチャンスが来たときに、行使価格よりも株価が低ければ、行使しても損をするだけなので誰も行使しない。つまり、図の例では、

行使価格40万円以下の場合には利益はゼロ、行使価格を超えると株価との差額だけ利益が出

$$6 \text{ 千万円} = (20 \text{ 億円} - 8 \text{ 億円}) \times 5\%$$

$$4 \text{ 億} 6 \text{ 千万円} = (100 \text{ 億円} - 8 \text{ 億円}) \times 5\%$$

ともに今後のファイナンスなどによる希薄化 (株式数の増加) は考慮していない。


る。設立したての会社では、行使価格が5万円になっていることも多いし、すでにベンチャーキャピタルなどから資金調達を行って成長を続けている時期には行使価格が40万円とか50万円とかになっていることもある。パブル崩壊後の現在の株価より相当高い水準で資金調達が行われていると、行使価格もそれに合わせて高く設定されていることがあるので注意したい。

ちなみに、こうしたストックオプションの条件は、税金の問題も含めて非常に複雑なので、理解できるまでは何度でも会社側に質問すべきだ。このような条件をわかりやすく説明できる担当者がいない会社は「技術とファイナンスの両輪」がまだ形成されておらず、株式公開やバイアウトといったところまで会社を持っていく力量がないと見ていい。今なくても今後力量をつけ

ればいいのだが、会社に株式公開やバイアウトの意思がなければストックオプションの価値も実現することはないことは覚えておいていただきたい。

会社の「価値」を正しく理解すべきだ

最後にもっとも重要なのが「この会社の価値が今いくらで、今後どう高めていく予定なのか」ということだ。現在8億円である会社の価値が、2年以内に20億円になると期待できるとしよう。あなたが5%分のストックオプションを持っていると、将来は6千万円の価値を有することになる。会社の価値が100億円なら4億6千万円だ。

つまり、ストックオプションの価値を考えた際には、結局、その会社の今後の企業価値の成長がどのくらいになるのかが最大の要素ということになる。ではここでいう「会社の“価値”」とは何なのか? 価値というのはいかにも抽象的な言葉だが、それはいったいどうやって計算するのか? 次回以降は企業価値の考え方について取り上げていくこととしたい。 

Isozaki Tetsuya

磯崎哲也事務所代表 / 公認会計士
コンサルファームで新規事業コンサルやインターネット技術調査などに従事した後、オンライン証券ベンチャーの設立に参画。その後、投資ファンドのパートナーやCFOなどとして多数のベンチャー企業の現場に関与。2001年7月より現職。

 www.tez.com

磯崎哲也



D O N ' T B E L I E V E U S A

「笑わないマクドナルド」のCRMはいらない

日本の大企業は高額な投資を行ってCRM(Customer Relationship Management)を導入しているが、米国のコンセプトどおりにただ単純に導入するだけでは効果が期待できない。これは日米のメンタリティーが違うためだ。このことを理解している日本の企業はまだ少ない。まず、米国は「お金を支払わな

いとサービスを受けられない国だ」ということを踏まえたい。米国に行った経験がある人はわかるだろうが、最初は日本にもある安心感から多くの人はマクドナルドに入ると思う。そこで驚くのは、マクドナルドの店員がむっつりして笑わないことだ。これはエアラインのエコノミークラスの客室乗務員も同じ。その半面、レストランの店員はにこにこ微笑みながら対応してくれる。この対応の違いは、チップがもらえるかどうかによるものだ。

「顧客生涯価値」から顧客を分類

極端な見方かもしれないが、一般的な米国の営業担当者は、たいして購入してくれない企業には出向かないし、アフターケアもしない。この状況を企業の経営者は「まずい」と思った。そして、将来的に利益をもたらしてくれそうな顧客にはそこそこのサービスをしようとして考え出された手法がCRMである。顧客を分析・分類して育て、優良顧客とは長い付き合いをしようというわけだ。これを「カスタマーロイヤリティー向上戦略」などと呼んでいる。

それでは、どのように顧客を分類するかを考えてみる。そこでは「顧客生涯価値(Life Time Value)」という言葉が使われる。たとえば、60歳でセルシオに乗っている顧客と、20歳でカローラに乗っている顧客では、現在利益をもた

らすのは60歳の顧客のほうが、顧客生涯価値で考えると20歳のほうが今後の利益をもたらしてくれる大切な顧客だという発想だ。

これが米国のCRMの考え方で、米国では正しい方法だろう。それは、「お金を払わないとサービスを受けられない国」という前提があるからである。

お客様は神様だ

では、日本はどうだろうか。日本マクドナルドの店員はいつでもこやかに笑って対応してくれる。マクドナルドを見るかぎりでは、マニュアル大国の米国よりも、日本のほうが完璧にマニュアルを実行しているかもしれない。日本のエアラインでは、エコノミークラスだからといってサービスを緩めたりはしない。さらに日本の営業担当者を見ても、今後利益を

もたらす見込みの少ない顧客とも付き合い、「お客様は神様だ」という考えを貫いている。つまり、日本はチップがあってもなくても「世界最高水準のサービス大国だ」という前提がある。

営業の世界では、おおよそどの企業でも2割の上位顧客が売り上げの8割をもたらすという「2対8の法則」がある。米国のCRMの考え方は、上位顧客ではない8割の中から顧客生涯価値が高そうな顧客を

抽出するという手法だ。もともとこの8割に対しては、ほとんどアプローチを行ってこなかったために効果は期待できる。

しかしこれまで日本では、すべての顧客に対して同じように接してきた。そうした前提があるのに、米国流のCRMを導入することで顧客を分類して対応を変えれば、サービスの質が全体的に低下してしまう可能性がある。その結果、営業担当者が「長年足で築き上げた」ブランド価値を低下させてしまう危険さもある。

メンタリティーの差をさらに指摘すると、日米では富裕層、つまり「お金持ち」が違う。日本人の中には、自分がお金持ちだということを隠したい人もいる。カスタマー戦略を考えるときには、こうした日米でメンタリティーの前提が違うことをもっと認識するべきだ。

データマイニングなんてすくなくない

マーケティングの面からも検証してみる。よく使われる用語に「クロスセル」「アップセル」「データマイニング」がある。「データマイニング」を活用した例としては米国の

大手小売りであるウォルマートの事例がある。同社では、顧客の購入データをコンピュータで分析

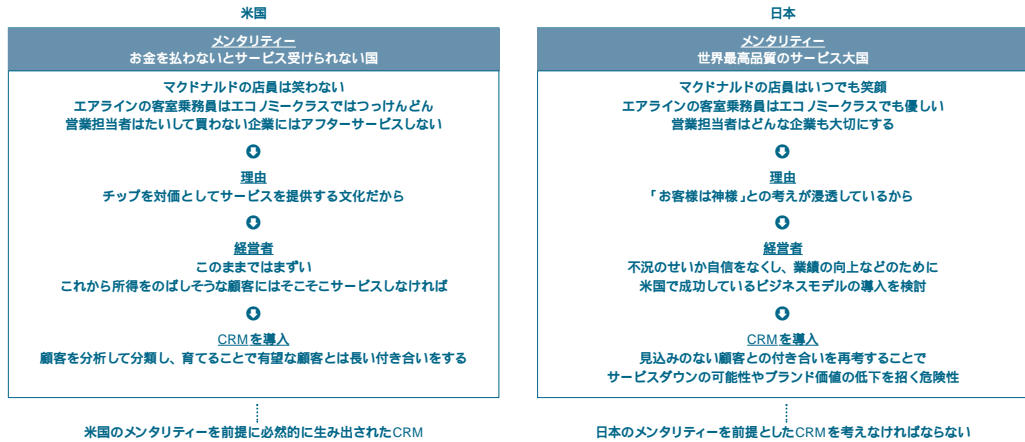
した結果、日曜日は紙おむつとビールを同時に購入する顧客が多いことがわかった。そこで、紙おむつとビールを近くの売り場に配置すると売り上げが増加した。しかし、多大なシステム投資を行って紙おむつとビールを近くに置くことを発見したことが、そんなにすごいことなのだろうか。日本では、このようなことは現場の人間が体感的に発見してきたはずだ。

データマイニング：企業に大量に蓄積されるデータを解析し、その中に潜む項目間の相関関係やパターンを探し出して意思決定を支援するためのモデルを構築する技術。

CRM：さまざまなチャネルから来る顧客を一元管理することで、サービスの費用対効果を最適化し、利益を最大化する手法やシステム。



メンタリティーの差から生じるCRMの導入効果



また、既存の顧客に対して新サービスや商品を売ることを「クロスセル」という。もう一方の「アップセル」とは、既存顧客に対してすでに購入したことがあるサービスや商品よりも、ランクが上のもの売ることだ。こんなことは、日本の営業担当者が最初に学ぶことであたりまえだ。言葉にしなければ、もしくは指示されなければできないことではない。

エリートと叩き上げの営業職

米国では、日本で基礎となっているマーケティング活動を、CRMを使って全自動化して管理しようとしている。これを実際に行っているのは、MBA(経営管理学修士)ホルダーに代表されるエリートたちだ。彼らは現場の営業経験が乏しい。しかし営業担当者に対しては、自分たちが指示を出さなければ顧客に対して行動しないと思い込んでいるふしがある。米国では、たとえ20年現場で営業の仕事をしてしても管理職にはなれない。管理職に就くには、MBAなどを取得し、キャリアアップしなければならないのだ。そのため、大学を卒業したあとは取得に必要なお金を稼ぐ目的で仕事に就き、実際に20代後半でMBAを取得する。キャリアアップするにはそういった手順を踏むことが一般的なのだ。日

本のように営業の経験を積むことが出世につながるわけではない。

米国の営業担当者は、兵隊のように管理された存在だ。これに対して日本の営業担当者は、いかにすれば売れるかを考えて自ら知恵を絞る。「担当している範囲はここまでだから、これ以上のことはしない」などとは言わない。その意味で、相対的に日本の営業担当者は非常に優秀だ。

究極のCRMは昔から日本にあった

それでは、日本でCRMが役に立たないかということそうではない。日本の問題は、優秀な営業担当者が必要な情報システムを使い切れていないことにある。営業部長は「今日は何軒まわってきた」というように得意先まわりを重視し、足で稼いでいる。自らの仕事に役立つ情報技術のフレームワークは理解するべきだ。そうすることによって営業担当者にはできないことと、インターネットやコールセンターでできることが見えてくるはずだ。インターネットでも簡単にできることに労力を費やしている営業担当者は生き残れないだろう。日本の営業担当者も、自分たちが必要だと考えるCRMツールは使うべきだ。米国型ではない「日本の営業担当者は優秀だ」ということを前提としたCRMシステムも登場して

ほしい。

個々に見ると、確かに米国のスーパーエリートに日本人がかなわない面もあるだろう。しかし全体で見れば、もともと優秀である日本の営業担当者が本格的に情報システムを活用すれば、総合的なマーケティング力で米国に勝つこともできるはずだ。不況のせいか、ここ10年ぐらいで日本人は自信を失い過ぎていると思う。漫画『サザエさん』に登場するご用聞き「三河屋」こそ究極のマーケティングではないか。裏口を勝手に開けて「しょうゆが減っている」なんてことを平気で言うことが許されている。この「三河屋」が行っていることを人やインターネット、電話などを使って実行しようというのが、易しく説いたCRMの本質的な姿なのだ。田

Tanaka Nobuyuki

株式会社日本総合研究所 研究事業部
ビジネス・リサーチ&イノベーション クラスター
副主任研究員
先端ビジネスモデルを研究するチームのリーダー。
マーケティングやコンテンツマネジメントなどを専門にしている。

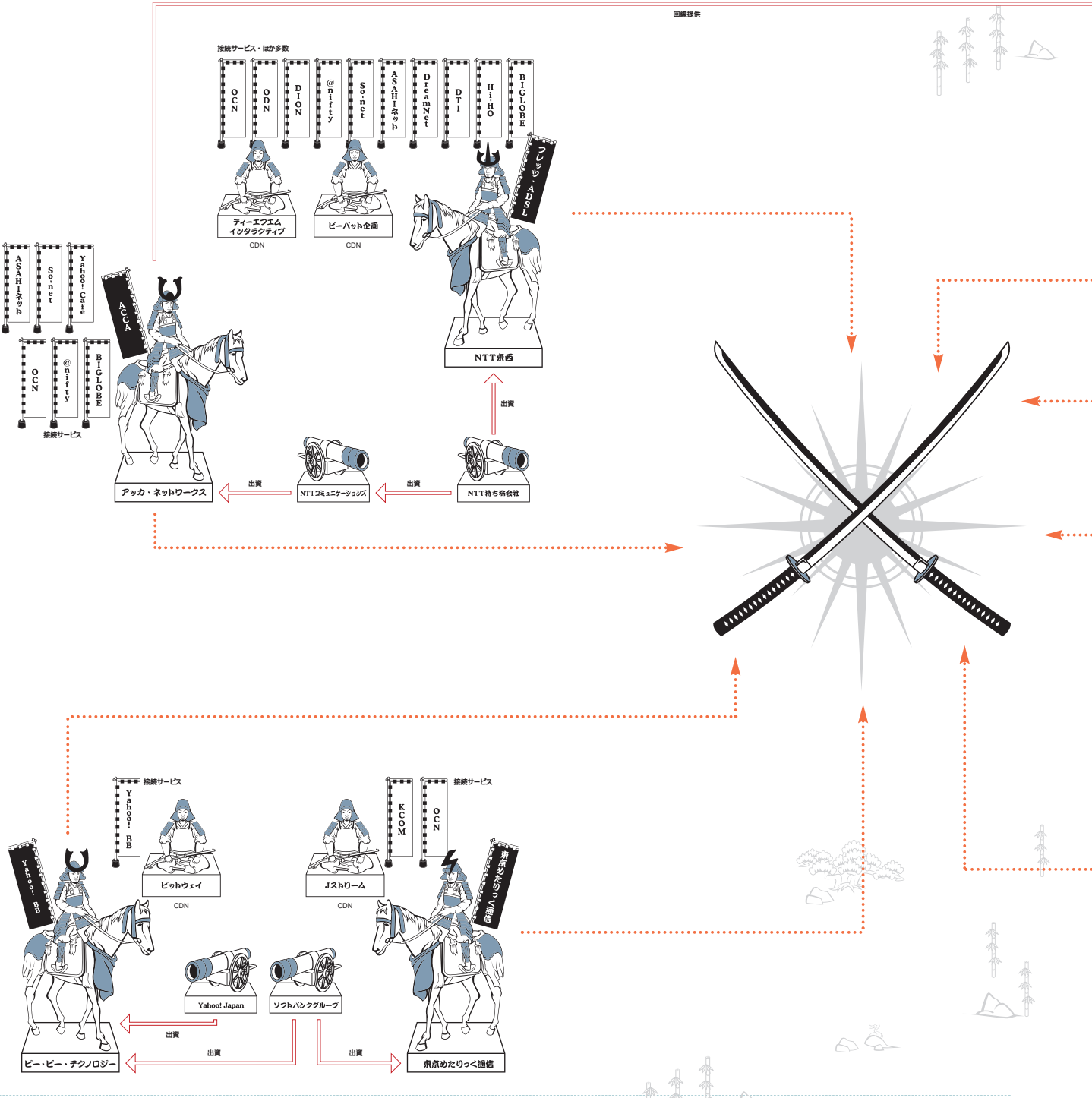
田中 信行



P O W E R B A L A N C E

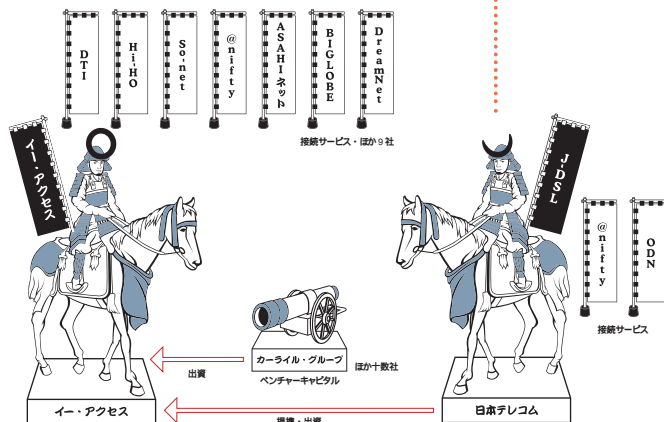
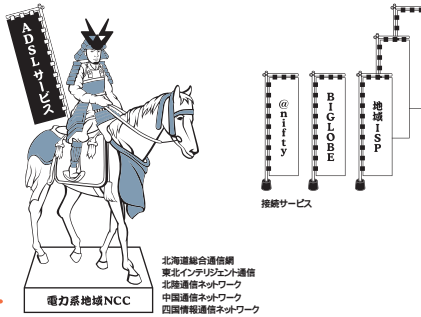
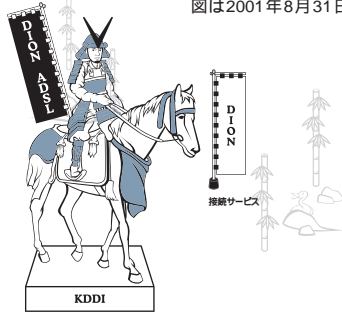
ADSL業界 戦国絵巻

回線提供





図は2001年8月31日現在



ADSL業界は生き残りをかけて熾烈な戦いを繰り広げている。この戦いを、各陣営の特徴を分析しながら俯瞰してみよう。

「フレッツ・ADSL」を提供するNTT東西は、圧倒的な資本と組織力を活かして急速にエリアを拡大、瞬時にシェア6割強(総務省資料より算出)を獲得した。同社はコンテンツ事業者との関係を深めており、電気通信事業法改正後のサービス拡大に向けた伏線ともとれる動きをしている。

イー・アクセスは8月30日に総額90～100億円の第三者割当増資を行うと発表した。そのうち約40億円を引き受け、筆頭株主に躍り出たのが日本テレコム。両社は局内設備やバックボーンなどで連携してNTT東西を追撃する。

同じくベンチャー系ADSL事業者のアッカ・ネットワークスは、NTTコミュニケーションズから出資を受けている。NTTコムはアッカを盾にして、身内との競争を避けつつもADSL事業に参入。NTTコムのしたたかな戦略が見え隠れする。

衝撃の低料金で、ADSL戦国時代の口火を切ったのが「Yahoo! BB」だ。2001年内に100万ユーザー加入を目指す。また、ソフトバンクグループは経営危機に瀕したADSLのパイオニア「東京めたりっく通信」を買収している。

ほかに、KDDIや電力系地域NCC(New Common Carrier)もADSL事業に参入しているが、まだプロバイダー数が少ない。

群雄割拠の乱世を生き抜くためには、的確な状況判断と、狡猾な知恵で局面を切り抜ける才覚が必要だ。乱世を生き抜き最後に笑うのはどの事業者か。IM

山崎潤一郎

Yamazaki Junichiro

有限会社インサイドアウト代表。プロバイダーおよび通信業界を専門分野とするライター。近著に『ブロードバンドの選び方』(KKベストセラーズ刊)がある。



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp