



通信業界の改革開放運動家に聞く
日本のデジタル通信とモバイル

S e m m o t o S a c h i o

千本 倅生 氏

イー・アクセス株式会社 代表取締役会長 兼 CEO

千本 倅生

聞き手:本誌編集長

text: 柏木 恵子 Photo: 渡 徳博

日本経済の低迷が続くなかで、ブロードバンドは驚異的な成長を見せている。それを可能にしたのは、一般家庭に引き込まれている電話の加入者線をそのまま ADSL 回線として利用するアンバンドリングである。電話局内に NTT と競合する業者の機材を置かなければならないアンバンドリングを、当然ながら NTT は認めたくない。そこで、2000 年に施行規則が改正されてアンバンドリングが義務づけられ、いっせいに開放が進んだのである。このような動きに大きな役割を果たし、ADSL によって日本のブロードバンドを押し上げてきた、イー・アクセスの代表取締役会長兼 CEO である千本倅生氏に、今後の展望や計画について伺った。

日米の差を目の当たりにして 消費者利益の実現に乗り出す

KDDI、イー・アクセスと事業を展開してきて何を実現しようとしているのか、その思いの源泉を聞かせてください。

消費者にとってどういう矛盾があって、消費者に対して何ができるのかということですね。1984年にDDI(現KDDI)を創業した当時の長距離電話は、東京 - 大阪が3分間400円とあまりに高かった。東京と大阪のわずか500kmがですよ。当時の日本はNTTの独占でしたけれど、米国ではMCIやSPRINTが長距離電話会社として参入していました。それでやってやろうと思ったわけです。携帯電話も1990年頃の日本ではNTTの移動体通信事業本部というドコモの前身の独占でした。そこでPHSをやってみようということで、DDIポケットを作りました。

1999年頃に米国と日本を行ったり来たりして思っていたのは、インターネットの料金です。米国では1か月いくら使っても50ドルくらい。スピードは100キロピッ

トとか200キロビットでしたけれどね。日本に帰ってきたらダイヤルアップで、従量課金で2~3万円。しかもスピードは何十キロビットで最高の技術はISDN。これは何かおかしい。これも、独占が悪いんじゃないかとね。

僕は1966年にNTTで最初にISDNに関わった人間ですから。30年前のISDNという技術を最新だといって売り出しているなんてどう考えてもおかしいですよ。ADSLは米国でかなり勃興してきたところで、一番現実的なのは光でも無線でもなくADSLだと考えました。ということで1999年にイー・アクセスを作りました。

当時、電話線の埋め方がよくないだの採算性がよくないだの、日本のADSLはうまくいかないという話がありましたね。

そうそう、ネガティブキャンペーンがいっぱいありましたね。技術的にISDNとの干渉がどうのといっ、ADSLなんか使い物にならないと。米国で確かにそういうこともあったけれど、だからダメだということにはならないんです。技術は

進歩しますから。それが今や、ADSLの世界最高国家になった。この数年でADSLの世界に起こったことは目覚ましいことですよ。

そのために必要だったのは、ディレギュレーション(規制緩和)です。ADSLではNTTと戦って公聴会を十数回開かせて、アンバンドリングとか接続料金の引き下げとか、1項目ずつクリアしていきました。米国に行ってどういうことで苦労しているのかを学んで、それを日本に持ち帰って解決していきました。

ディレギュレーションは、確かに役所がやった部分がないわけではないけれど、立ち上がって戦ってもぎ取る人間がいらない限り、NTTが自動的に譲るわけではない。現に、ケーブルや放送の業界でディレギュレーションが進んだという話は聞かないでしょう。僕らは1980年代に長距離電話でも1つずつもぎ取っていったけれど、それと同じようなことをイー・アクセスとソフトバンクでやりました。これに関しては、僕の方が貢献は大きかったと思うんだけど、うちは派手じゃないですから(笑)。



IPの信頼性は 専用線と比べても大差ない

IPはベストエフォートで、保証されないから重要な用途には使えないという意見がありますが。

とんでもない。今、NTTの専用線と1.5Mbpsや8MbpsのADSLでどちらが故障が少ないと思いますか？日本のベストエフォートは、世界的にも優れたNTTの専用線の故障率より少し低いぐらいのところまでできています。ベストエフォートがだめという認識自体が間違っているんです。もちろん100%のギャランティーではありませんが、今のNTTの専用線だって100%ギャランティーというわけでもない。「100%だ」といってはいますが、現実には落ちています。

携帯電話事業にも 固定ブロードバンド同様に競争を

現在申請中の携帯電話事業が認可されたあかつきにはどんな夢を。

具体的なことはいえませんが、もっと使いやすくとか楽しいとかですね。

移動体通信のマーケットは8兆5000億円で、7000億円のADSLなどの固定ブロードバンドの12倍。固定ブロードバンドは300社くらいがしのぎを削って競争しているから日本は最高国家になったわけで、それと同じことを3社で寡占化されている8兆5000億円のマーケットでやろうとしています。

世界から見ると、日本のアープ(Average Revenue Per User: ユーザー1人あたりの平均収益)はものすごく高い。米国の倍くらいあるし、通話時間は米国の1/4しかない。それはみんな料金を気にしているからです。ADSLではどんどん安くなって料金を気にしなくなって世界で最高になりました。それと同じこと



を携帯電話の世界でもやろうというわけ
です。

電波資源の問題があるので ADSL の
ように何十社も座席はありませんが、3
社というのはおかしい。しわよせは料金
という形で全部消費者にきているわけ
ですからね。ブロードバンドモバイルという
世界が登場した時、今のような体制では
日本の消費者にとってもすごいデメリット
があるし、産業政策としても日本の戦
略産業がうまく育たない。

例えば、米国の携帯電話ショップに行
くと、100 端末くらいある。そのうちの 40
数%がノキアで 40%がサムソン。あとの
10%にエリクソンやらモトローラがあっ
て、NEC なんて1台しかない。これは、
第二世代で GSM をとらずに PDC にした
という NTT ドコモの方針がまずかった
んですよ。PDC は当時としては技術的に
優れていて、しかも NEC や Panasonic と
いったメーカーがすごかったから、その
時の意識としてはそれらの産業を守ろう
としたんだらうと思います。しかし、ノキ
アやサムソンが入るのを止めようとした
ことが、結果的に日本の携帯産業を悪い
方に持って行ってしまいました。輸出競
争力のない機種だけしか作れなくなっ
た。あの時、技術的には最高でなくても
グローバルにローミングできるスタンダ
ードの GSM を導入する勇気があれば、こ
うはならなかったのではないですか。
日本の携帯産業をだめにしたのは誰か。
僕は PDC だと思いますね。

だから今回、基本的に GSM の第三
代である UMTS を採用しました。日本の
携帯産業は、かつて一番だったものが惨
憫たる現状だから、世界で有数の地位に
引き上げたいんです。i モードや着メロが
あるから日本が一番だって、消費者はだ
まされていますよ。全然一番じゃない。
日本の今の携帯は、一部のサービスにお
いて一番のところは確かにあります。し
かしもっとベーシックな、消費者に一番
関係のある、アップや使用時間で見たら



ひどい状態だということを認識しないと、
日本の携帯産業は復活しません。

ADSL の場合と同様に、日本のクロー
ズドな規格をもっとオープンにしたいわ
けですね。その際に HSDPA、WiMAX、
W-CDMA などいくつかキーワードがあ
りますが、いろいろなものを取り揃える
という方向ですか。

標準化している規格でないとだめ
です。PDC と同じ誤りをしてはいけないの
で、基本的には ITU でスタンダードに
なっているもの。HSDPA は W-CDMA
の高速バージョンですから、標準化され
てきっちり使えるものであれば使わな
ければいけません。ただし、WiMAX は未
標準化のものだからしっかり標準化する
必要がありますね。将来そういうのも考
えたいと思って勉強しています。

1.7GHz のところは W-CDMA ですか。

それがいいと思います。世界のほとん
ど、米国でもヨーロッパでも中南米でも
中国でも使えるような W-CDMA に比べ
て、今 CDMA2000 が使えるのは米国と
日本と韓国だけです。だから、僕の中
に CDMA2000 をとるという選択肢は
ないんです。

モバイルは MVNO ビジネスと 自社サービスの 2 本柱で展開

MVNO(Mobile Virtual Network
Operator : 仮想移動体サービス事業者)
についても発表されていますね。ADSL
におけるインフラと ISP のような関係なの
かなと思うのですが。

簡単ですよ。ADSL の場合でも、ソフ



トバンクはISPとネットワークを垂直統合してヤフーBBというものを作っています。それに対して、我々のビジネスモデルは、ネットワークだけをISPに提供するホールセールモデル。それをモバイルの分野でやるのがMVNOです。MVNOなんて難しくいうから分からない。それはモバイルのホールセールビジネスモデルということです。

それはインフラ屋に徹するということですか。

そんなことはないですよ。自分たちもやって、ホールセールもやります。ニフティとかソネットがホールセールを受けて、今までのような固定のISP事業者だけでなく携帯をインテグレートしたサービスを開始します。モバイルを無視しては今後ISPは難しいんじゃないでしょうか。そこで我々が、今まで固定をホールセールしてただけじゃなくて、モバイルでもホールセールしますというのがMVNOなんです。

以前インタビューで、今後のモバイルは電話からブロードバンドになっていくということと、その際は面白く楽しいものになっていくと発言されていますね。通信事業やインフラ業界の方はなかなかそこまで踏み込まないものですが、これは無線ネットワークの付加価値部分のことですか。

まさにそうです。単なるインフラで無味乾燥なものだったら、そこから生み出される利益は限られています。そこに、コンテンツを含めて楽しさをどのようにインテグレートしていくかを考えていく必要があります。とにかく、単なるインフラでないことをやります。楽しい生活感があるようなものを想定していますが、具体的にはまだノーコメントですよ(笑)。



利益を出し、成長するのが会社 作るだけではベンチャーではない

最近発表されたライツプランですが、事業展開上必要なことなわけですね。

うちのライツプランは、いわゆるポイズンピルとは違います。だから、多くの会社で拒否されているけれど、うちはすでに株主総会で採択されて、実行できるようになっています。ポイズンピルは誰が来ても全部排除するが、ライツプランは会社の企業価値を上げてくれる人ならどうぞ来てくださいというものです。ただし、ある朝、起きてみたら乗っ取られているという状態にしないために、ある期間、我々の場合は4週間の時間をくださいと。もう1つはどういうビジネスプランを持っているのか、どういう経営陣で経営執行能力はあるのかといった情報を出してもらおう。その時間と情報で、新しい経営陣と現経営陣のどちらがいいのか判断してもらいます。

判断は、現経営陣の3人を含まない社外取締役だけでします。彼らは株主を代表する取締役で、株主価値を尊重してどちらがいいのかを判断します。大事なのは、10人いる取締役のうち7人が社外取締役で、株主利益を代表している。そして彼らはいつでも現経営陣を追い出す力があるという点です。追い出せなかったら意味がありません。

すると、ご自身が追い出される可能性もあるわけで、これまで考えてきた消費者利益の追求が実現できなくなりますよね。

できませんよ。でも、ベターな役員が入って来るなら、それは仕方のないことです。何のビジョンもない人なら、それを希釈するオプションを出します。これは既存の株主に対して平等に出すから、株主には何のデメリットもありません。つ

まり、僕らは経営に自信があるってことです。

これ以上できる奴がいるならやってみると。

そう、どうぞ代わってくださいといいたい。というのは、僕自身も株主なわけです。だから、僕の株主価値をよくしてくれるなら、僕は仕事しないで遊んでますよ(笑)。

最後に、これから新しく事業をやりたいという人に向けてのメッセージをお願いします。

会社を作ることは誰でもできます。

例えば、結婚するまではデートしたりプロポーズしたりわくわくするけど、結婚したら子どもができてあれこれ日常の雑事がありますね。事業というのはそういうことです。ベンチャーを作るというのは、結婚するまでのほんの10%のこと。結婚だって、あとの90%は生活の中でつらいことやいろいろあるけれど、それらを克服して何か新しい価値観を作っていくということでしょう。会社も同じなんです。

90%をきっちりやるには、周到的なビジネスプランを作る。そして、だめなら絶えず手直りする。それから、社長だけでなく社長を支える経営能力のある人たち、経営陣というものをきっちり作る。会社はなるべく早い機会に黒字にする。できれば黒字から累損を解消し、会社をプライベートなものからパブリックなものにする。IPOというのは、目的ではなくあくまでもファイナンスの1つの手段。手段として、プライベートではなくパブリックファイナンスとしての上場というプロセスがあります。我々は上場益を得るために上場するわけではないから、2年前にIPOしたけれど僕は一株も売っていません。日本のベンチャーに多いのは、IPO

で金持ちになるというのが目的になっています。本来、会社は続いていくものでしょう。IPO時よりも2年後3年後に株価が数倍になっているのが、本当の事業です。

日本のベンチャーはひ弱で、グローバルから見るとベンチャーが備えるべき要件を具備していません。だからベンチャーバブルでつぶれてしまう。グローバルに通用するような、どんな嵐がきても耐えられるような日本のベンチャーを作らなければだめだということで、イー・アクセスを作ったわけです。さらに必要なのは、周到的な計画や人員だけではなくリスクをとることです。社会というのは安心してしまった時にだめになります。常

にリスクをとって、会社全体が緊張感をもって経営していかないとだめなんですね。マーケットに矛盾があり、かつ潜在的に成長するような時に、周到に準備をしてリスクを計算して、それできっちりした経営陣をそろえて、突入していくのがベンチャー企業というものです。

今でもイー・アクセスはベンチャーだと思いますか。

もちろん、完璧なベンチャー企業です。そう思っただけです。

ありがとうございました。



千本 倅生(せんもと さちお)

1966年日本電信電話公社(現NTT)入社。1984年第二電電(現KDDI)を設立し、専務を経て副社長に就任。1996年慶應義塾大学大学院教授に就任。1999年イー・アクセスを設立し、社長兼CEOを経て、2005年現在はイー・アクセスとイー・モバイルの会長兼CEOを務める。



[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