

週刊ダイヤモンド

THE DIAMOND WEEKLY

12/9



三ドルの独立



追跡ワイド

「あの事件は どうなったか」

- 都市博中止●野村証券「両田淵」復帰
- 資生堂と公取委●DVD規格統一
- 松下電器MCA売却●大和銀行事件
- 東京共同銀行●木津信組と兵銀事件
- 大震災の被災企業●PHSデビュー
- ミネラルウォーター事件●官僚不祥事
- 富士写真フイルムVSコダック●為替波乱

アスキー社長●西 和彦「持株会社」でNTT分社化を

英「エコノミスト」誌特約 本命消えて混迷する米大統領選

「持株会社」方式による NTTの九社分離私案

アスキー社長・西和彦



目下、検討されているNTT分割問題は、日本の情報通信産業の明日を占うだけでなく、国家そのものの存亡がかかっている。「分割が否か」という点のみを論じていては、この極めて重大な問題の正しい解答は得られない。最近、独禁法改正で解禁の方向にある「持株会社」を軸に「ユニザー」の立場から考えた「NTTのあるべき姿」についての私案を、提言したい。

一〇年以上も結論が棚上げされてきたNTT分割論議が佳境にさしかかっている。しかし、議論の内容は一〇年たっても、さほど変わっていない。「NTTを長距離会社と地域会社に分離したうえで、さらに地域会社を数社に再分割すべき」という郵政省と、「分離分割は行なうべきではない」とするNTTの主張のぶつかり合いに終始している。

つて、一〇年来続いてきた従来型の分割スタイルの是非を問うことはいかなるものであろうか。

では、NTTの経営形態はどうあるべきなのか。現在、独禁法改正で解禁の方向にある「持株会社」を導入することによって、NTTの事業を再編成するのが望ましい。

NTTが抱える事業部門を八社の事業会社（後述）に分離し、いまのNTTはそれらの会社の株式を保有する事業持株会社になる。

持株会社には、NTTの長期的な基礎研究を行なう研究開発部門のみを残す。そうすれば、NTTの分離分割で懸念される研究開発力低下のおそれはない。

さらに、八つの事業部門が独立すること、おのおのの将来ビジョンの明確化、事業展開のスピード向上が期待できる。

日本最大の株式会社、NTTが真っ先に持株会社に移行し、事業再編成の先陣を切ることになれば、それ

分社化による 事業の再構築

NTT本体の事業部門を、順次分社↓独立↓上場させてゆくパターンは、過去にもある。NTTデータ通信、NTT移動通信網、NTTパーソナルグループがそうだ。

私のNTT九社分離案は、この考え方をさらに推し進め、NTTのあるべき姿を求めながら現実面をも考慮に入れて、整理し直したものである。以下、その詳細について述べてみたい。

1 NTTアクセス会社

県内市外通信については東京通信ネットワーク（TNet）の藤森和雄社長が主張されているように、事業単位をアクセス会社（加入者線会社）と、ネットワーク会社（中継会社）の二つに分ける。

アクセスライン（加入者線）とは、加入者宅から最寄りの電話局の交換機までの通信回線だけのことを言う。したがって、これだけでは電話はかけられない。このアクセスラインの使用料金については、NTT電話の基本料金（一五〇〇円）で賄う。

加えて、完全競争を導入し、他のアクセス事業会社の新規参入を促すべきであろう。こうすれば、無線アクセス会社、CATV会社、電力会社、インターネット会社などがただちにアクセスライン構築に動く可能性がある。新たな競争導入によって、現在の通信料金のさらなる低廉化が期待できよう。

2 NTTネットワーク会社

次に切り分ける事業単位は、通信ネットワーク会社である。この会社は、電話局の交換機などすべてのネットワーク設備・回線を持ち、市内通話、市外通話を一括して扱うことにする。

それによって、三分一〇円の市内通話と最大一八〇円の長距離通話の

遠近格差を縮小するのである。この部門が営業努力すれば、全国一律料金の実現も夢ではない。

3 NTTインターネット会社

さて新しく全力をあげて構築していかねばならない会社は、インターネット会社である。

インターネットのネットワークは今までの電話のそれとは、構造が全然違う。そのため、光ファイバーのバックボーンネットワークのみを通じて、独自のインターネット網をつくり上げることが望ましい。

同時に定額制の料金体系で、ユーザーに開放すべきである。この会社の利益のほとんどは、ネットワーク上で流通する情報や商品の媒介手数料になるだろう。

4 NTTサテライト通信会社

通信衛星を保有して専用線サービスや離島などに対する回線サービスを行なう会社は、別事業単位にするべきであろう。もつとも採算が厳しい部門であるため、常に事業の意義と損益を考えながら展開してゆく必要がある。災害時に必要とされる緊急通信機能を考えると、不採算即事業撤退というわけにはいかない。

5 NTT企業通信会社

次にまとまって事業を展開することが望ましい部門は、大企業向けの

営業部門である。この部門はグローバルに展開をする企業に対して、一括した通信サービスを提供する部門である。

6 NTT販売会社

NTTは全国に支社や電話局などの営業拠点や設備保守サービス要員を抱えている。これらの組織はハードウェアとソフトウェアの大きな販売会社に変身が可能である。

NTTは電話機やファクシミリを売っているが、コピーやワークステーション、パソコンやプリンターやパソコンソフトを売っていけない理由はない。それに売り切りだけではなく、あとあとのサービスが必要とされる商品こそ、この販売チャネルは大きな競争力を持てる。

7 NTTファイナンス会社

NTTは六〇〇〇万以上の加入者に対して、支払いの引き落とし可能な銀行口座を設定したり、コンビニなどを通じて簡単にできるようなっている。このメカニズムにクレジットカードを組み合わせて、AT&Tのようなカード事業を始めるべきである。

また通信機器等の販売では、必ずリースが必要になるから、リース事業も合わせて必要になってくる。

8 NTTなんでもページ会社

電話帳事業は黒字である。番号案

内は赤字といわれているが、この二つを組み合わせ、さらに他の電話会社加入者の電話番号やファクシミリ、携帯電話、インターネットのアドレスなど総合的な案内サービスをする部門が必要である。当然、この部門は他の通信会社と共同で経営する必要がある。

9 NTT持株会社

そして上に述べた八社の事業会社をもち、基礎研究部門を擁する持株会社が九つめの会社となる。

子会社の上場は 民間の常識で

NTTデータが上場し、NTT本体は四七四億円にのぼる子会社株式の売却益を得て、本体株式の一・〇二分割を行なったが、子会社が上場するときには親会社が保有株式を売却するよりも、新株式を子会社が発行し、株主が払い込んだ新資本は発行会社に入るようにすべきである。

もし四七四億円が丸々NTTデータに入っていれば、思い切った投資が可能であったことを思えば、機会ロスは大い。NTTが株式を売却することで四七四億円は、税引き後では二三七億円になってしまう。これは長期的にみてNTTの株主のためにはならない。〇・二株の株式をもらってただちに売却するより、強いNTTデータが生まれることを多

くの株主は望むのではないか。

上記の八社だけでなく、未公開のNTTドコモやNTTパーソナルなどが上場するときに、NTTは保有株式を放出せずにすべて新株発行を行なうべきである。また従業員持株会やストックオプションなどの従業員に向けたインセンティブについても、前向きに考えてゆくべきではないだろうか。民間ではこれらの動きは常識である。

ところで、持株会社を使った再編成を行なっても三分の二以上の支配力を持つ子会社ばかりであれば、現状と変わりはないという指摘もある。持株会社と事業子会社、あるいは事業子会社相互の間には、ヒト・モノ・カネの移動に関する厳格な仕切り（ファイアウォール）が必要となる。

また現NTTが持株会社に移行し、事業会社に資産を譲渡もしくは売却するとき、各種の課税が考えられるが、これはNTTのための特別立法ではなく、独占禁止法の改正で解決できることが望ましい。日本の経済のリストラのために、持株会社解禁とそれに付帯した特別税制についての措置が望まれる。

持株会社が保有している株式を株主に配当することは、当たり前のこととして米国のベンチャーキャピタルなどで行なわれているが、NTT

持株会社が保有している子会社の株式を万一NTT株主に配当することになれば、これはNTTの分割と同じ意味を持つことになる。株主総会の決議を経なくても資産の状況によっては取締役会の決議によって可能になるかもしれない。このように持株会社の保有株式のゆくえについての取り決めは、見なし配当課税の問題も含めて十分に検討されなければならない。

NTT以外の電気通信の再編

小さな通信事業者を成長させるために、巨大なNTTを規制しなければいけないという考え方が、グローバルな日本の電気通信事業展開にとって手かせ足かせになっている。

NTTをしばっている規制を解くためには、NTT以外の事業会社の大同団結による規模の経済の追求によって、現実的にNTTと事業競争を生じさせる必要がある。この再編成もまた持株会社が可能になれば、実現が容易になる。考えられる他の二つの再編について検討したい。

1 電力系大合同・再編成

NTT分社化の目玉はアクセス会社であるので、このアクセス会社に対抗できる会社をつくる必要がある。これには東京通信ネットワークを筆頭とする電力系通信会社九社を合

併して、しかるのちにネットワーク会社とアクセス会社に再編成する案である。電力系通信新会社が、いわゆる県内市外通話によって新NCCとしてさらに長距離通話の競争を促進することは、ユーザーにとってもメリットがある。この事業収益を原資としてアクセス系の光ファイバーを全家庭に敷設することで、日本の情報化はNTTが単独でやるよりも少なくとも一〇年は早くなる。電力系各社が相互接続を完成するための追加投資はわずかに一〇〇億円、期間は三カ月であるといわれる。

「電力の鬼」松永安左エ門翁によって電力会社は九社に分割されたが、その反対の大合同が通信で行なわれるとしたらたいへん意義深い。しかし現在の電力会社の体質を考えると、この大合同は電力会社から動き出すよりも電力会社を監督している通産省と、電気通信を監督している郵政省の連携によってのみ実現可能なシナリオである。だからこそ、省庁の利害を超えた高度な判断が望まれる。日本ではCATVがまだアメリカやカナダのように立ち上がっていないので、CATV会社を電力グループに加えることも興味深い。日本のCATVの投資家は商社である。新電力各社の中核が電力会社と商社であることを考えても、この統合は比

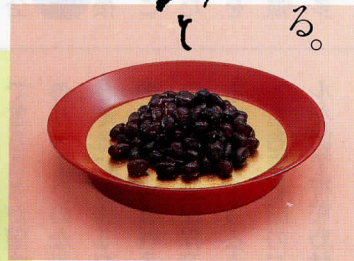
贈ってよろこばれる。

登録商標
やま
かん
と

贈られてうれしい。

登録商標

春
日
山



東京
新宿

花
園
万
頭

☎03(3352)4651代

好評「春日山」「めれ甘なつと」のお求めは、
花園万頭本店/花園茶寮/関東近郊有名デパート/羽田空港内売店/新宿・東京・上野各駅構内売店へどうぞ。

較的スムーズにゆくのではないかと
思われる。

2 京セラとトヨタの連携

マイクロ回線Ⅱ無線を使う第二電
電(京セラ系)と、光ファイバーⅡ
有線を使う日本高速通信(トヨタ系)
とは、お互いに相互補完関係が構築
可能である。第二電電は超黒字の上
場会社、日本高速通信は未上場で累
積赤字がある。

また、東京・中部圏以外に携帯電
話事業を展開する京セラ系のセルラ
ー電話グループと、東京・中部圏の
日本移動通信(トヨタ系)とが合併
すれば、これもまた相互補完関係が
成立する。

しかし、これらの会社は京セラグ
ループとトヨタグループという日本
の超一流大企業でオーナーが存在す
る。稲盛和夫氏と豊田章一郎氏とが
並び立つかどうかについては、どち
らかが現役を引退もしくは両方が引
退しない限りむずかしいという見方
も出そうだが、稲盛氏は六三歳、豊
田氏は七〇歳である。

セルラーグループと日本移動通信
が合併することによって、このグル
ープは強力な無線のアクセス回線を
持つことになる。また、第二電電が
日本高速通信と合併すれば、マイク
ロ回線の回線容量不足の問題も大容
量の光ファイバー網を手に入れるこ

とで解決する。

国際、外国通信事業でも再編成

国際・国内の事業区分が近く撤廃されることが予想される。それに伴い、国際通信事業者と国内事業者の再編が起こるのは間違いない。国際電信電話(KDD)は、NTTとの合併に絶対反対といわれている。ならばNTTは国際デジタル通信(IDC)を選ぶことが考えられる。IDCの大株主は伊藤忠商事で、NTTに近い。

電力系のほうは三菱商事、三井物産、住友商事という同じ資本系列で考えると、日本国際通信(ITJ)との提携がもっとも適当であろう。

残るは第二電電とトヨタだが、この二者は合併するというシナリオなので、第二電電だけの提携相手を考えればいい。消去法で行けばKDDということになる。

KDDは独立路線をゆくか、第二電電を選ぶかの選択になる。半官半民のKDDが第二電電と合併すると、会社の体質の百八十度の転換を求められ、厳しい試練になるに違いない。同時に第二電電は、モトローラの推進している国際衛星電話イリジウムに参加しているが、この分野への対応もNTTおよび電力系に求められることになる。

そして外国事業展開の必要性もテーマになってくる。AT&Tは二〇〇〇年に売上げの三分の一を外国で達成すると見込んでいる。日本の電気通信事業者も外国の事業展開を考えなくてはならない。しかし、米国には大きな壁が存在し、欧州には小さな壁が多く存在する。唯一残された市場は三A諸国と呼ばれるアジア、アフリカ、ラテンアメリカである。これらの市場に設備を納入するのではなく、電気通信事業を営むというスタンスで事業参加してゆくことがグローバル化のためには必要だろう。見逃せないのは、国際的に電気通信のグループ化が行なわれている事実である。AT&Tとヨーロッパとスカンジナビアを中心とするグループ。ブリティッシュ・テレコムと米MCIを中心とするグループ。フランステレコム、ドイツテレコム、米スプリントを中心とするグループが、それぞれ日本市場、アジア市場に対して展開をしている。われわれは、ゼロベースでグローバル戦略を再考しなければならない。

待ったなしの政治判断

NTTの民営化、NTTの経営形態の見直し・見送りなど、過去の重大な政策は最後の段階で政治判断によるどんでん返しが多かった。審議会や研究会や委員会の結論は尊重されこそすれ、最終決定はことが重要になればなるほど、政治家の手に委ねられる。今回の電気通信の再編成についても最後は政治問題であるという認識を持つべきであろう。それは同時に民主主義の世の中であるから、「民意」常識から大きくはずれた判断は、政治家にも不可能であることを示している。

NTTの分離・分割を考えると、九六年の二月に電気通信審議会の答申が予定されているが、その後に総選挙がいつ行なわれるかによって政治判断が変わってくる。また選挙の結果として小選挙区制による大きな地盤変化が起こる可能性もあり、予断を許さない。

政治レベルの意思決定は、以下の五つの政治権力に影響される。

(1) 通信族議員と通信委員会は自民党と新進党。しかし、連立政権においては社会党、さきがけ、などの個別の政党の政策の調整が必要。

(2) 行政改革推進委員会の報告を受ける総理大臣。

(3) 電気通信審議会の答申を受ける郵政大臣。

(4) 政治家ではないが、情報通信分野競争政策委員会の報告を受ける公正取引委員長。

(5) 六五・五％の大株主である大蔵大臣。

事業者および官僚や審議会委員などともまったく違ったレベルの政治権力が存在する。

このレベルへの影響力は、一六〇万人存在するNTTの個人株主とその法律で守られた権利、NTTの労働組合、郵政省傘下にある特定郵便局、外国からの圧力など、複雑な利害関係がスパゲッティのようになり、みあい、調整には少なくとも数年はかかるであろう。だからといって今回の決着を政治的緊急避難として、また一、二年先延ばしにしてもいいのであろうか。

まずカンパニ制の導入

日本が足踏みしているあいだに、世界は全速力でインターネットに突き進んでいる。もはや、一刻の猶予も許されない。とりあえず、ソニーが実施したようにNTTも「カンパニ制」を導入して会社内会社を実現し、来るべき日に備えられてはいかがであろうか。これなら来年の一月一日からでも実現可能である。◆