

東京の
ゴミ処理場が
粗大ゴミに
なる日

週刊ダイヤモンド

THE DIAMOND WEEKLY

11/23

本物のベンチャーが教える

成功する起業の鉄則

エズラ・ヴォーゲル

中国脅威論の真偽

96年版

自動車ディーラー

300社ランキング

競争激化で収益力低下の実態!

名古屋の独創企業
メルコの秘密



提 言

「NTT三〇〇社分離」私案 持株会社化で大改革を急げ

アスキー社長・西 和彦



日本の電気通信の先行きを大きく左右する日本電信電話（NTT）分離

分割問題が、いよいよタイムリミットの年末決着に近づいてきた。世界を見渡せば、英ブリティッシュ・テレコムが米MCI・コミュニケーションズを完全買収するなど、猛烈な勢いで合従連衡に向かっている。もはや先送りができないNTT問題に最適解はあるのか。西和彦・アスキー社長は、「NTTを二つの持株会社に完全分割し、さらに三〇〇社の子会社をつくるべき」と過激な提案をぶち上げる。

英国のブリティッシュ・テレコム（BT）による米MCI・コミュニケーションズ買収のニュースを聞いたとき、思わずため息が出た。

郵政省には、「NTTを長距離会社と地域会社に分離する代わりに、長距離会社に国際事業進出を認める」というもくろみがあったと思われるが、BT・MCI合併によって実現

不可能になった。唯一の分離分割のチャンスは潰えたのだ。

NTTは「世界の潮流は分離分割ではなく、むしろ再統合の方向にある」という主張をここぞとばかり強め、もう、この取引には乗ってこないだろう。

しかし、日本の通信産業の国際戦略の遅れが歴然とするなかで、NTTはいまのままでいいのだろうか。

NTTが断固反対を貫き、分割問題が膠着するあいだに、世界の通信事業者による合従連衡は急速に進み、その渦中で当のNTTだけが孤立し、世界的通信ビジネスにおける存在感を薄めている。

BT首脳は「対日戦略ではNTTと組みたい」と繰り返し発言しているが、本音は日本の新電電のうちのMCIのような一社を安く買収することにあるようだ。また、BT・MCI合併に刺激されたドイツテレコム、フランステレコムが、米長距離大手のスプリント買収に動く可能性

も大きい。国際事業に打って出る資金力、技術力があるにもかかわらず、NTTは法律に縛られて自由に動けない。

こうした状況にあつて、NTT問題の先送りは一刻も許されない。

では、最適解はなにか。私はBTとMCIの合併によって、「大きいことはいいことだ」というムードが広がり、NTTを完全分割するという結論には当分のあいだはならないと思う。しかし、NTTの経営形態のあるべき姿は、次の二段階に分かれるよう。

第一段階——持株会社による分離

長距離と地域を分離することに意味はない。むしろ、事業持株会社の

もとで、NTTを四つの地域会社に分離することが現状とりうる最善の選択だろう。

四社とはNTT東日本（東京、関東、東北、北海道）、NTT東海（中部、北陸）、NTT西日本（関西、中国、四国、九州、沖縄）、そして国際会社である。日本以外の「地域」を分担すると考えれば、国際会社は四番目の地域会社だ。

事業持株会社の下にはミディ（中規模の）NTTが四社できることになる。これら四つの会社は一〇〇％子会社ではあるが、互いに競い合うことで、経営のスピード向上、利益の最大化が期待できる。

なお、海外事業での出遅れを巻き返すために、国際会社にはスプリントを買収できるくらい大きな権限、資金を持たせる必要があるだろう。

加えて、国際会社の社長は絶対にスカウトによるべきだ。たとえば、ドイツテレコムのトップのロン・ゾンマー氏は元ソニー・ヨーロッパの社長である。海外で大企業買収を進めていくとき、ライバルと互角に渡り合う条件と資格は「東大法学部卒」ではなく「英語」であり、「国際ビジネスマインド」である。思い切った民間からの大物スカウトを考えてもいいのではないかな。

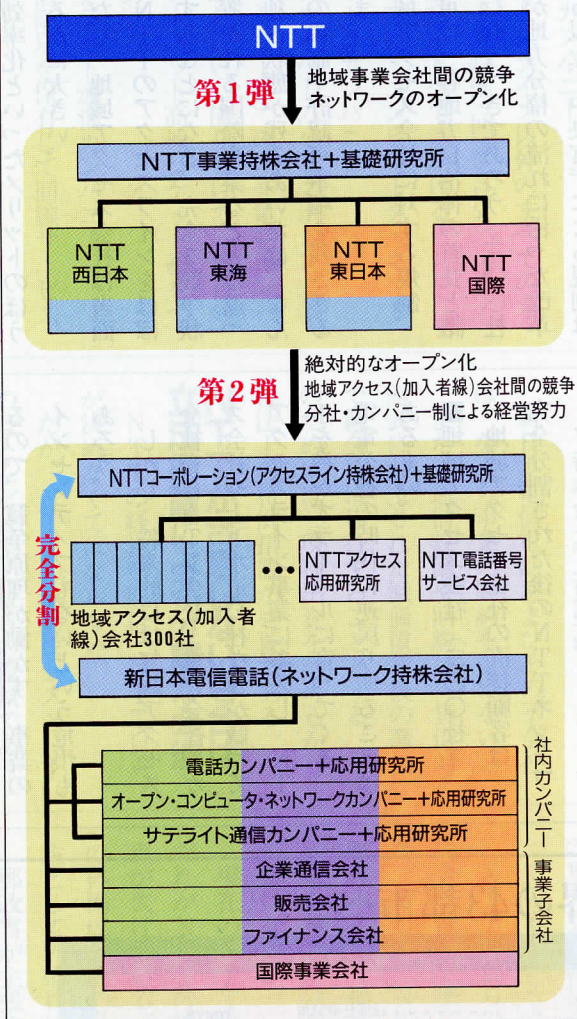
第二段階——ネットワーク会社分割

目下、活性化のための競争促進のために、必要なのは「ネットワークのオープン化」である。つまり、NTTが自社のアクセスライン（加入者から最寄りの交換局までの通信回線）をライバル他社にも開放し、適正なコストと引換えに自由に使ってもらうことが重要だ。

NTTは表向きはネットワークをオープン化すると公約しているが、それだけでは不十分である。だからこそ、私としては、これから述べる第二段階に一気に移行することが重要だと考えている。

第二段階では、NTTをアクセスライン事業と、それ以外のネットワーク事業の二つに完全分割する（左のチャート参照）。

NTTの分離・分割のプロセス案



アクセスライン事業とネットワーク事業を独立会社化することによって、アクセスラインとの接続問題においては、NTTと他事業者はまったく公平な立場になる。

加えて、第二段階における分割はよりNTTの経営スピードを高め、より効率的な経営を実現する効用もある。以下、私の理想とする第二段階の経営形態について、もう少し詳しく説明したい。

地方分権のベクトルにNTT改革を合わせる

まず、東日本、東海、西日本、国際の四地域会社から、電話事業、インターネット事業、衛星通信事業、企業向け営業、一般向け営業といった事業を切り出し、ネットワーク持

株会社（後述）のもとで、ある事業は社内カンパニーに移行し、ある事業は一〇〇％子会社化する。

左のチャートを参照しながら読み進めていただきたい。

四地域会社からネットワーク事業を切り出した後、残ったアクセスライン事業を統括する持株会社が、NTT本体であり存続会社となる。

このアクセスライン持株会社のもとに、三〇〇社の地域アクセス子会社を新たに設立する。

なぜ、三〇〇社か。衆議院の小選挙区の数に合わせるのだ。小選挙区制の延長線上には、市町村を三〇〇に再編成し、その上位構造として都道府県に代わる道州制を導入する構想が、秘かに温められていると聞く。

こうした地方分権化の波とNTTの経営改革をリンクさせることによって、地域単位でのアクセスラインの多様な活用——たとえばインターネットやCATVへの転用——に拍車をかけるのが狙いだ。どこかの地域アクセス会社がアクセスライン多

重活用のパイロットプロジェクトを地方自治体と組んで成功させれば、他の地区のアクセス会社も刺激を受ける。この相乗効果によって、アクセスラインの活性化事業が進むのは間違いない。

三〇〇社あれば三〇〇とおりの新しい試みがあり、成功したビジネスモデルはたちまちのうちに他のアクセス会社に追隨されることになろう。三〇〇社に細分化することで、一社当たりの規模が小さくなりすぎ、インフラ投資力が弱まるとみる向きもあるかもしれない。

しかし、その心配は無用である。現在ではADSLと呼ばれる伝送技術の進歩により、既存の電話線をそのまま活用することによって、ただちに高速のネットワーク構築が可能になっているからだ。現在の電話線ISDN（総合デジタル通信網）の伝送限界といわれているのは毎秒一二八キロビット。だがADSL技術を駆使すれば、その一〇〇倍近い毎秒一〇メガビットの伝送速度を実現することが簡単にできる。

NTTが声を大にして言っている、高価な光ファイバーを敷設する必要など実はなく、地域アクセス会社を三〇〇社に分離しても十分にやっつけていける。三〇〇社に分離するデメリットよりも、経営のスピードアップ

ブや効率化といったメリットのほう
がはるかに大きい。

ただし、地域アクセス会社は当面
は旧NTTのアクセスラインをほぼ
独占することになる。完全な競争状
態に置かれる国際事業などは違っ
て、独占状態が残るあいだは、なん
らかの規制や許可事項を残さざる
をえまい。

地域アクセス会社に対する規制、
許可可は、各地方自治体の首長と議
会が行なうべきであろう。三〇〇社
分離が地方分権の流れに沿った改革
である以上、中央官庁による規制は
必要最小限にとどめたい。

NTTコーポレーションと 新日本電信電話に分割

第二段階の経営形態については、
以上のとおりである。では、再編成
後のそれぞれの会社の具体的な役割
はなにか。順を追って説明しよう。

●NTTコーポレーション

(アクセスライン持株会社)

加入者から最寄りの電話局の交換
機に接続される前の通信回線——ア
クセスライン事業の総元締めとなり、
三〇〇社の地域アクセス会社を統括
する。また、アクセス応用研究所と
電話番号サービス会社（いずれも後
述）を一〇〇%子会社化する。

アクセスライン事業は先に触れた
ように、現状ではほぼ独占状態にあ

るので、競争原理が働かず、事業の
インセンティブもないという危惧も
あろう。

しかし、将来的には無線アクセ
ス会社、CATV会社、電力会社、ガ
ス会社や上下水道公社などが競って
アクセスライン事業に参入し、NT
Tを脅かすライバルに育ってくる。
電電公社の時代に逆戻りすることは
あるまい。

■地域アクセス会社（三〇〇社）

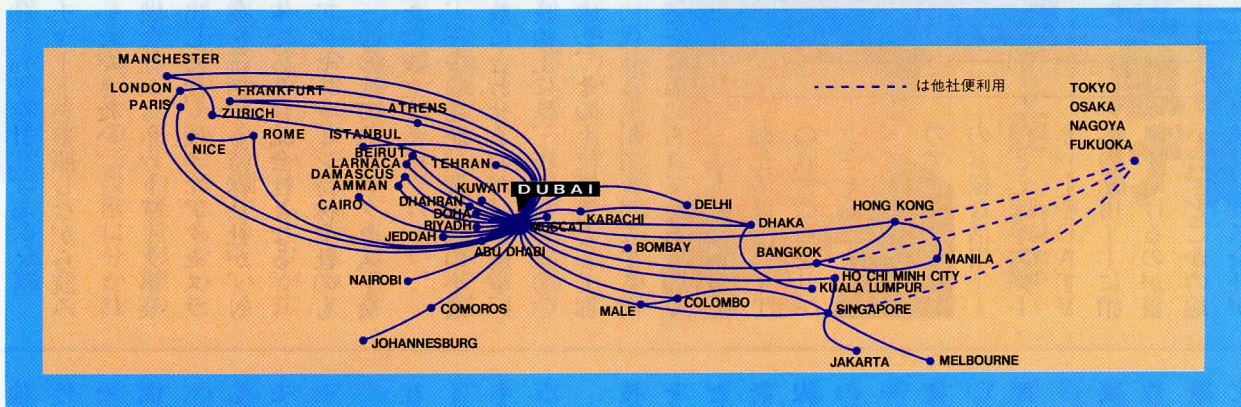
地域アクセス会社の直接顧客は、
完全分割された後のNTTネットワ
ーク持株会社、新電電、CATVな
どである。つまり、回線卸売りが主
力事業であり、エンドユーザーとの
接点はインターネット通信に限定す
ることとする。

地域アクセス会社は常に厳しい経
営比較にさらされる。なぜなら、持
株会社であるNTTコーポレーショ
ンが株式上場しているの、有価証
券報告書のなかでは三〇〇の子会社
の経営状況も当然開示されるからだ。
三〇〇社のどん尻では格好がつか
ない。それぞれの地域アクセス会社の
経営者は必死になって経営効率化を
進めるはずである。

■NTTアクセス応用研究所

既存の電話線の高速化や高速無線
アクセス手段、インフラ構築関連の
応用技術等を開発する。

日本から直行便感覚で、世界の43都市へー。



世界43都市に伸びる路線と、直行便感覚のスムーズな乗り継ぎ。そして、100に及ぶ数々の受賞歴が実証する、
お客様本位のインフラサービス。中東行きも、もちろん、エミレーツです。

ドバイへは香港、バンコク、クアラルンプール、シンガポールから

香港発直行便 週6便 (日曜日を除く毎日) バンコク経由便 週1便 (土)	バンコク発直行便 週4便 (日・月・水・金) クアラルンプール発 週3便(火・木・日) ダッカ経由便	シンガポール発直行便 週4便 (月・火・木・土) コロンボ経由便 週4便(月・水・金・土) ホー・チミン経由便 週1便(土) マレー経由便 週3便(火・木・土)
--	---	--



予約・発券のお問い合わせは日本総代理店 株式会社 エア・システム またはお近くの旅行代理店へ

TEL.03-3593-6720 FAX.03-3593-6534 〒105東京都港区虎ノ門1-19-9虎ノ門TBLビル7F TEL.06-243-2222 FAX.06-282-1350 〒541大阪市中央区本町3-2-5本町NSビル7F

■NTT電話番号サービス会社

電話帳、番号案内事業に加えて、他社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等の総合案内サービスを行なう。

上記の会社群が存続会社としてのNTTの子会社になり、次に述べるネットワーク部門がここから完全に分割され、持株会社と事業会社として再出発する。

●新日本電信電話

(ネットワーク持株会社)

三つの社内カンパニーと四つのネットワーク事業会社で構成される。電話やインターネットなど電気通信の将来ビジョンを立て、事業化してゆく役割を担う。

■電話カンパニー

アクセスライン以外のすべてのネットワーク設備・回線を持ち、市内・市外通話をすべて手がける。

■オープン・コンピュータ・ネット

ワークカンパニー

光ファイバーのバックボーン(基幹ネットワーク)のみを電話カンパニーから買い、借り受けて、独自のインターネット高速パケット網をつくりあげる。

■サテライト通信カンパニー

通信衛星を保有して回線サービスを行なう。

以上、三つが社内カンパニー、以下の四つが一〇〇%子会社である。

■企業通信会社

大企業に対して、通信サービスのソリューションを一括して提供する。

■販売会社

全国の支社や電話局等の営業拠点、設備保守拠点で、パソコンなどのOA機器を売る。あとあとのメンテナンスが必要とされる商品にこそ、NTTのマンパワーが発揮できる。

■ファイナンス会社

六〇〇〇万以上の加入者をベースにして、金融クレジットカード事業を展開する。

■国際事業会社

NTT国際会社をそのまま移管し、国際投資戦略を練る。

新日本電信電話およびその子会社は、なんら事業の制約を受けない。

また、通信設備や回線は、貸借対照表に計上された減価償却後の簿価で新会社に移行することとする。このためには、現物出資を認めるか、税法上の特例措置が必要である。

■NTTが合意しない場合は立法措置による分離が必須

NTTの経営形態は、NTT自らが決めなくてはならない。

だが、NTTの取締役会メンバーのほとんどは生え抜きの役員であり、

自らの血を流すような決断を期待すること自体不可能であろう。米国のAT&Tの場合は、アレン会長一人だけが社内であとは社外重役である。公的品格を持つNTTにも少なくとも半数の社外重役が必要ではないか。筋論をいえば政府、郵政省は力づくで結論を導くべきではないと思う。特にNTTの場合、海外の株式市場で上場していたり、社債を発行していたりする関係上、一五七万人の株主および社債権者の保護は無視できない問題だ。

しかし、NTTの六五・五%を所有する最大株主は大蔵大臣であり、株式会社社の重要な決断をするための特別決議に必要な三分の二は六六・七%である。これはすなわちNTTの重大な決断に国が大きな影響を持っているということである。

NTTが自らの改革に合意しない場合には、立法による再編成が必要だ。そして、NTTの株主総会で国が株主として提案をし、NTTの再編成を株主が決めるしか方法はないのではない。

現在のNTTのあるべき論には、だがNTTの株主なのかという視点が欠けている。立法によるNTTの再編成は国の暴力ではなく、大株主としての権利行使にほかならない。郵政省が主張するようにNTTを

分離分割したから、あるいは持株会社で四社分離したからということだけで、この問題は絶対に決着しない。繰り返すが、いまは第二段階の経営形態への移行を急ぐべきときなのだ。NTTに対する国の伝家の宝刀である株主権の行使の可能性は今回が最後になるかもしれない。今後、国が持ち株を放出したり、NTTがファイナンスを実施したり、あるいは大型買収を株式交換で行なったりすることで、国の持株比率が三分の一を割り込んでしまわないとも限らない。だからこそ、今回は絶対に妥協してはならないのである。

NTTの人はよその会社のことはほうっておいてくれというだろう。しかし、そうはいかない。NTT問題はNTTだけの問題ではないのだ。これは日本の二一世紀の電気通信を占う、きわめてシンボリックな問題なのである。

NTTに対する国家の介入は、第二段階の改革を断行する一回を限りにしてもらって、あとは日本最大の株式会社社に自由を与えることにするのはいかかであろうか。そうすれば日本最大の力が出るだろう。

それが二一世紀に向けて日本の情報通信事業が世界に羽ばたく唯一の希望であると、私は信じている。

(文責・編集部)