

KDDIの事業展開

について

KDDI(株)
代表取締役社長



おの でら ー ー ー ー
小野寺 正

電電公社でのスタートからKDDIまでの道のり

私は昭和45年（1970）に当時の電電公社に入社し、昭和59年（1984）、電電公社が民営化される直前にDDIに移りました。当時はまだDDIと言っておりませんし、電気通信事業法が施行されていなかったので第二電電企画株式会社という名で呼んでおりました。

DDIでは、最初にマイクロ関係をやり、携帯電話の移動体の関係をやり、そのうち、これは失敗に終わりましたが、イリジウムに手を染め、ポケットも副社長を兼任していた関係で触りましたし、当時のDDIの仕事について全般をやってきたつもりであります。

NTT当時からは「無線屋」という背番号になっていましたので、ITUの関係で言いますと、ITU-R（当時のCCIR）とか、WRCなどにも出席しておりました。無線屋育ちということもあり、どちらかというとい狭い分野でやってきたのですが、DDIがそれにフィットする格好になっていたことから、DDIに行くようなことになったわけです。

私がそちらに行くことについて疑問に思った方もありましたが、私自身は、DDIはマイクロでやらなければ回線はつくれないだろうと思っていましたので、マイクロを専門にやる人間がいなければ立ち上げにくいだろうとは考えていました。また、当時の電電公社は縦割りの組織だったので、無線屋さんがやる部分はマイクロ無線の置局、設計などはやっていましたが、局舎建設などはほかの部門がやっていたので、DDIでゼロから全部やれるならおもしろいだろうなとは思っていました。

当時、東京－大阪間が距離区分上340km超で、市外電話の料金が400円だったと思います。DDIに行く前に、私は

すでにこの料金で計算してみて、事業を始めて30万人のお客様を確保すればペイラインに乗るんだという確信を持っていました。お客様をどうやって開拓するのかということとは、技術屋ですから分かりませんでしたが、ともあれ、比較的早い時期にペイラインには乗りそうだという目算はあったわけです。

DDIをつくったときには、当面、マイクロウェブのルートをつくるのが私の仕事でしたから、目標ははっきりしていますし、やり方は任されていたこともあり、他社に後れを取らずにできるかというプレッシャーはあったものの、終わってみれば楽しい思い出だったというのが正直なところです。

通信業界を取り巻く厳しい環境

2001年6月、株主総会後に社長に就任したわけですが、とんでもない時期に社長をやらされたものだというのが偽らざる気持ちです。このような厳しいご世時に社長をやるというのはあまりいい話ではありませんが、逆に言うと、最悪の状況で社長に就けば、これ以上悪くなりようがないだろうということで、これまで一年半社長をやらせていただきました。

日本は、金融問題をはじめとした厄介な構造問題を抱えていますし、デフレ経済という問題も抱えています。通信関係で言えば、米国では過剰な設備投資や、ワールドコムに見られるような面倒な問題が生じています。欧州でも、3Gのライセンス料の問題に端を発した過剰負債の問題を抱えていて、通信業界を取り巻く環境も非常に厳しいわけです。

ただ、そのときに、欧米も悪いのだから日本も景気が悪くてもしょうがないんだということでは済まされません。個別企業の経営の問題と全体的な問題はあくまでも別問題であるわけです。欧米でも、ボーダフォン、ベライゾンワイヤレス、スプリントPCS等々の会社は順調に動いているわけで、私自身は、環境が悪いから当社の経営も難しいんだという見方をすることは避けなければいけないと思っています。

事業区分の垣根が取れて新しい競争環境へ

では、KDDIとしての問題はないのかということ、ここをはっきりさせたいと事業展開を考えていかないとまうかということ。2000年10月にDDI・KDD・IDOが合併してKDDIという会社を発足させたわけですが、その2年前の1998年12月には、KDDがTWJ（高速通信）と合併していますし、2001年の10月には、セルラー電話会社7社

を、auという会社に合併したわけで、考えてみると3社というより、その前の統合なども考えると11社の合併といえるわけです。

なぜこんなかたちになってきたのだろうか、その歴史的背景は何なのだろうかということですが、私自身は、競争環境が変化してきたからこうせざるを得なかったと理解しております。昭和60年に、電気通信事業法が成立し、NTTの民営化が図られて、われわれも新たに参入したわけですが、その参入したときの競争状況というのは、国内の長距離事業、国際関係、地域別等々、事業区分別の競争というかたちがありました。

われわれがDDIをつくったときもそうなのですが、NTTのやり方もある程度分かっているし、テレコム、テレウェイさんも参入されましたが、身内の中の競争と言ったら語弊がありますが、お互いに目指している道も明白であったし、電気通信事業というカテゴリーそのものについては同じようなかたちで競争をしてきたと言えます。

携帯電話事業に参入したときには、まだドコモは発足していませんで、DDIセルラーが参入したのが平成元年7月で、昭和63年12月にIDOが参入しているということで、ここもお互いに2社体制で、地域もある程度区分したかたちで参入していた。これほどまでに急激に伸びるということは想定できませんでしたが、手の内が分かった者同士の競争であったということです。

それがその後大きく変わってきました、携帯電話も含む電話での競争から、ここ5年の間に競争環境がまったく変わってしまったわけです。一つは、事業区分が消滅して、KDDが長距離に参入したり、逆にDDIが国際に参入したりということで、垣根が取り払われた。そこで、いわば全面戦争みたいな格好になってきました。境界が外れれば、当然、自分の収入を増やしていくためにも、どこにでもおいしいところには参入したいというわけです。

自由化こそが今の電気通信事業界を発展に導く

こういう戦争になってきたときに、今までのような会社のかたちでそのまま存立ができるかどうかという問題が生じました。そういうなかでKDDIが発足してきました。一方、移動通信を見ていくと、ここは1.5ギガの事業者であるJ-フォンとツーカーが事業を始める年に、携帯電話移動機の自由化がされ、レンタル制から売り切りになってきた。ここで急

激に需要が伸びたのです。

一つには、アナログからデジタルに移行することによって、いろいろな意味でお客様の需要に応えられたこともあると思いますが、それに加えて端末機が自由化されたわけで、これは1.5ギガの事業者が入ったことよりも、むしろ大きな要因だったと思います。

当時はまだ携帯電話が自動車電話と呼ばれていて、レンタルフィー込みで月額いくらという世界だったのですが、新しい端末機を出すタイミングが実に難しかった。お客様を取るためには、新しい端末機を出したいが、出すとレンタルバックで古い移動機が入ってくる。当時は4年償却でレンタルフィーを決めていましたが、そうすると、1年しか使っていない人もレンタルバックをして新しいのに変える。事業者の側からすると、新しい端末機を出さないほうが、資金もかからないし、変なレンタルバックの在庫も抱えなくていいわけです。しかし、これでは本当の意味でのサービスの提供ができないと考え、端末機の自由化に踏み切った。これが携帯電話事業が急激に伸びた大きな理由だと思えます。

こういうことで、固定通信の分野にしろ、移動体の分野にしろ、基本的には自由化というものが電気通信事業界にいい影響を及ぼしてきたわけで、それが回り回って設備投資面でも、工事の面でも事業が展開し、国民の生活の利便性の面でも、経済効果に対しても大きな影響を与えてきたということが言えると思います。

従来型電気通信事業者と新規参入者のビジネスモデルの違い

ただ、ここ5年ぐらいを見ますと、この状況がすっかり変わってきています。一つは、インターネットの台頭です。インターネットの発展で、音声中心の世界から画像まで取り入れる世界になった。そして、ADSLの普及で定額制が当たり前になってきて、そこにヤフーが低い価格で参入して来られた。そうすると、NTTにしても、われわれにしてもこれに追従せざるを得ない。

ここで一つ考えなければいけないのは、ヤフーのビジネスモデルとわれわれのような従来型の電気通信事業者のビジネスモデルが、果たして一緒なのかどうかということです。電気通信事業者の場合は、インフラで、そしてトラフィックで収益を上げるという構造でしたが、ヤフーの場合は、その周辺で収益を上げようという事業構造です。

そして、利益はというと、ヤフーの場合は、ポータルで上

げたり、広告宣伝で上げたり、さらにはテレビの放送事業にも参入していく。いわゆる従来型の狭い範囲での電気通信事業で利益を上げるというビジネスモデルが構想の中にはないということです。つまり、いままでの電気通信事業者が考えていた構造とはまったく違う構造で参入されているわけで、ここが、われわれが苦しんでいる大きな理由であります。

KDDIの事業展開の道は？

このような流れを見ていきますと、通信料だけで伸びていく時代というのは、もう終わったと私は考えています。極端な言い方をしますと、インフラをいくら整備したとしても、それでは収益は上がってこないということです。インターネットはADSLで定額料金になっています。トラフィックのほうは、お客様が使うとトラフィックはどんどん上がりますから、ADSLの部分はいいが、上流については、キャパシティを増やさなければお客様を満足させられない。そのためには無限に回線を増やさなければいけない。

しかし、お客様の数が一定と考えれば話は違ってきます。ADSLなどのブロードバンドはここ数年で2,000万世帯まで伸びるという予測もありますが、それ以上増えないとなるとどうか。それでも流れる情報のコンテンツはどんどん増え、テレビ同様につけばなしでストリーミングサービスなどを見られるとなると、上流回線はどんどん増やさなければいけない。設備投資はしなければいけなくなるが、収入は一定で増えない。こういう構造にいまのインターネット事業はなりつつあるような気がします。IP電話にしてもしかりです。こういう競争環境になってきたときに、では、われわれ、旧来型の事業者は何をすればいいのか。これが最大のポイントだと思うのです。

目指す方向を模索しながら長期ビジョンを

そういう動きのなかで2002年10月にKDDIとして先を見通した長期ビジョンを作り上げましたが、結局は、どこで売上を上げて、どこに利益を求めていくかということに尽きるのです。そこで、ユビキタス・ソリューション・カンパニーというものを打ち出したのですが、従来型のトラフィック以外のところで収入を上げるしかないというのが本音です。

われわれはソリューションという言葉をよく使っていますが、考え方を変えないといけないのではないのでしょうか。

例えば、東電、関電といった電力事業者は、コンセントまで電気を持っていくのが仕事で、その後どう使われるかは家電メーカーが知恵を絞って製品を出されています。それに対して、これまでの電気通信事業者は、電話機まで設置していたから、エンド・エンドですべてをサービスしていました。

ところが、端末機が自由化になり、端末機はメーカーがやるというと、われわれは電話の回線のところだけで勝負しなければいけない。しかも、定額制が普及してきたらどうしようもないわけです。そこで、電気通信事業者として設備を持っていることが有利なのかどうかということです。ヤフーのように、設備を全部借りてやったほうが有利なのかどうか。その点では、電気通信事業者のメリット、つまり、設備を持っている部分を利用すれば、まだまだ伸びる要素はあるのではないかというのが私の見方であります。そこで、ソリューションということで、これまでSIベンダー、メーカーが提供してきたところにわれわれも参入させていただきということになったわけです。

いままでの電気通信業界の中では、そういうことをやっていたのはNTTデータだけで、たしか売上が8,000億円ぐらいだったと思います。ソリューション全体のパイから見ると8%程度かと思いますが、それで8,000億円に達する。われわれ電気通信事業者は、回線、トラフィックだけではなくて、その周囲を含めた幅広い部分でサービスをしていかなければ、お客様にも使ってもらえない時代が来るだろう、それならば、少しでも早く、その領域に参入したほうがいいだろうということです。

モバイルを活用してソリューション事業へ

ソリューション事業本部をつくって始めましたが、すぐに新しいソリューションができるわけではないし、従来あるソリューションにはとても入る隙はない。そこで、われわれが持っている固定・モバイルを生かすということから、モバイルで勝負しようということを考えまして、モバイルに焦点を絞った格好でソリューションを提供し始めました。

携帯電話というのは、従来、パーソナル通信で個人が使われるケースがほとんどでしたが、モバイルのインフラは個人が使うだけではもったいないわけです。しかも、夜の10時から午前1時までがトラフィックピークだということ、昼間がポツカリ空いてしまっているという状況があります。

この部分の利用とソリューションとを考え合わせますと、

まさしく法人のユーザーに、ソリューションを含めて昼間使っていたかたちをつくっていけば、設備投資をしなくても、トラフィックの空いているところを使って、売上を上げることができる。設備産業ですから、空いているところを使っていたら、設備投資は要らないからほとんど利益になるという意味でいいかたちになってくる。それで、私はモバイル・ソリューションということを叫び続けてきたわけです。

インフラを最大限に利用して新しいサービスの展開へ

そういう意味でいいますと、今まで電話の世界というのは法人ユースから入ってきて、特に戦前から高度成長期に入るまでは企業がまず使ってきた。それが裕福な階層の個人ユースに広がり、一般市民層まで広がった。それに対して、携帯電話の世界はまったく逆で、個人から入ってきた。最初は自動車電話ですから、企業のトップしか使わないという時代が10年近くありましたが、圧倒的に個人のお客様が多いわけで、KDDIの場合は、法人で契約されているのは7%にすぎない。ドコモも20%前後だということです。

そこで、このインフラを法人向けに使える、需要はまだまだ伸びるというのが私の見方です。それも音声で携帯電話を2台持って、1つは会社用、1つは個人用というかたちは実現不可能ですが、その携帯電話に、各ユーザーに特定のアプリケーションを持たせるというかたちにすることは可能ではないか。つまり、仕事上はこの携帯電話でなければできないということになれば、2台持っていたのと同じことだと思ふのです。

これはわれわれから見ると、トラフィックの空いている時間を使うということで効率的であるし、お客様から見ると、職場の席から離れても、法人ユースに広がった携帯電話の

インフラを最大限に活用することで、職場にいたときとほとんど同じレベルの情報が得られる。これは大きな魅力ではないかと思われまふ。

ユビキタス・ソリューション・カンパニーの目指すもの

そこで、われわれは、ユビキタス・ソリューション・カンパニーと称して、再度、法人ユースを開拓すると同時に、ITSの利用まで事業を広げようと考えています。ITSは情報通信の分野としては大きな市場であると理解していますし、トヨタの新しい車に無線のユニットを搭載していただき、G-BOOKというサービスで使っていただいています。これもトラフィックは昼間のものを利用することができるのです。

つまり、電気通信のインフラを最大限に活用して、お客様にも喜んでいただき、われわれにもメリットがあるという関係をつくっていくことが、われわれ通信事業者者に課せられる大きな課題だと思っています。そういう意味で、われわれの固定から移動までを持っているという特質を強みとして、一つのパイを食い合うのではなく、全体のなかでパイを大きくしていくことが、企業にとっては何よりも重要だと思っています。

そういうことから最終的にはユビキタス・ソリューション・カンパニーの充実を目指すということになります。皆さんのところとは一緒に仕事をしている部分もあれば、一部、競合している部分もあると思いますが、いままでのような電気通信事業者という立場から一歩離れて、われわれとしては、もうすこし広いところでの活躍の場を今後とも求めていきたいと思っております。ぜひKDDIのサービスをご愛顧いただきますようお願い申し上げます。

(2002年12月17日 第31回ITUクラブ定期総会より)