

# パワードコム の 事業戦略について

(株)パワードコム  
代表取締役社長

しらいし さとし  
白石 智



## 悲願の電力系全国サービスの誕生

私は4年前までは通信事業というものには全くと言っていいくらい関係していませんでした。唯一、接点と言えば、東京電力の役員として関連事業部門を担当しておりましたが、そのとき担当していた50社ある関係会社のうちのひとつがTTNetであったということです。それが4年前の1999年6月にTTNet副社長を命ぜられまして、通信事業が本業となってしまいました。そして、今年の4月に、まさに悲願と言っていいのですが、パワードコムが誕生しまして、電力系通信事業者による全国サービスがようやくできることになりました。

この世界では、すでにNTTさんがあり、新電電としてKDDIさんがあり、日本テレコムさんもおられるわけですから、今、ようやく全国サービスができるようになったということですので、ここに至った経緯を振り返ってお話することも、何かのお役に立つかもしれないと思っております。

## 地域事業者からNCCの連携を視野に入れる

電力系全国サービスの誕生というのは、例の85年の通信自由化のころからの夢でした。電力では50・60のサイクルの違いはありますが、設備としては全国がすべてつながっているという状況ですから、当然、全国サービスをやるというのが基本的な願いでありました。ただ、そのとき、第1種事業者として出るについては、郵政大臣の許可が必要であったわけです。

当時の政策では、需給調整条項がありましたし、過剰なサービスがあってはならないという判断もあって、地域・長距離・国際・移動体という業務区分ごとの許可も必要だったわけです。そして、すでに先行する長距離系があったなか

に電力系が入るということについて、当局で審議をされた結果、電力は地域事業者にとどまるという内容の事業許可をいただきまして、それが今日までずっと続いてまいりました。

86年にTTNetを設立いたしました。事業許可は関東地方域内のサービスというものでした。関東地方というのは確かに大きな地域ではありますが、その中だけで事業をしなければいけないというのは、通信事業としての発展が読めない話でありますから、89年には、何とかして電力系のNCCの連携というものを検討していただきたいと当局をお願いいたしました。

## 東・名・阪の地域連携とサービスの一体化を実現

そうこうしているうちに、TTNetを設立して10年後の95年に、行政改革委員会規制緩和小委員会で、郵政省が地域とか長距離の区別はないという判断をされましたし、96年には、地域・長距離・国際等の業務区分は考えなくていいという確認が正式に取れたのを機に、東(TTNet)・名(中部テレコミュニケーション[CTC])・阪(大阪メディアポート[OMP])の地域連携が実現することになりました。つまり、専用線を直接接続する相互接続が行えるということになりました。

そして、98年には、電力系のNCC10社で全国連携が可能になりました。こういうことで連携サービスの販売会社、パワーネットをつくったわけですが、99年にはこれの化粧直しをした後、それが母体となって一昨年10月、東京電力、関西電力、中部電力をはじめ電力会社の出資により、パワードコムが設立されました。

ただし、当時のパワードコムは、東・名・阪の3社から法人向けデータ通信サービスだけを切り出して事業分割をしたサービス会社でありますから、これを支える設備形成等は地域会社に依存していたわけで、実際にやってみると、お客さまへのサービスを展開する上で、サービス会社とそれを受けて設備を作るところが分断されているということは、大変具合が悪いということが分かりました。

製販分離ということではなく、これは会社として一体化しなければ意味がないということを痛感し、東・名・阪、パワードコム全体の統合とサービス会社と設備形成をする会社を一つにして、ワンストップでサービスができる会社が、われわれ事業会社としては必然的な流れだろうと考えて取り組んできたわけです。

## TTNetとパワードコムの統合によりやくこぎ着ける

しかしながら、一方、われわれ地域系電力NCCの足下を

見ますと、そこには地域完結型のたくさんのIP系サービスのお客さまがいっぱいありました。IT化は大企業から地域の中小企業へと流れが進んできているのです。これらのお客さまには、全国をカバーするパワードコムよりも地域に密着して営業ができるOMPさんやCTCさんのほうが効果的に活動できると考えるようになりました。

ただ、首都圏という市場では、一体経営体制をとることが不可欠ですので、この世界は何よりも時間が勝負だということで、片肺運転みたいなものですが、東京に足場を持つTTNetと電力系でつくったデータ通信サービスを専業とする全国のパワードコムという会社だけでも、何とか統合しようということで話がまとまりまして、本年4月にパワードコムというかたちでスタートいたしました。

これでようやく先行する全国サービスを展開されている事業各社さんに追い付けるまでの格好だけは整い、その意味では体制が出来上がったということですが、いかんせん20年という時間が経過してみると、それぞれの電力系地域NCCは、各地域にあって大きな存在になっておりまして、情報通信の事業特性からいってワンストップ体制が不可欠とは申しまして、経営を一体化するというのはなかなかの力仕事であります。

そこで、当面、各地域を越えるサービスで全国にまたがるものはパワードコムでやったほうがいいし、一方、各地域に関係するIPのお客様に関するものは、お客様といろいろなかたちで近い関係にある電力系の地域のNCCが担当したほうがいいのではないかとということになります。それを全国系で進めていくパワードコムにつないでいく格好がベストではないかと考え、このようにいわば「二階層」の体制で臨んでおります。

### 「カスタマーズ・ファースト」をモットーに

東京を中心とする首都圏の通信事業を見ますと、全国に起こっているIT革命の動きの源は、まさに東京を中心とする関東地方にあるという感じがいたします。われわれも先行する会社の仲間入りはしたものの、ワンストップ体制を会社1社にするというかたちで実現することは、正直なところ、いまだ十分ではありません。しかしながら、話題としては全国サービスをする電力系ということで、一昨年来いろいろなかたちで取り上げられました。マスコミで取り上げられる幸せを感じる一方、実態のほうはそうしたご期待に添えないところが多く、苦い思いをしている部分もございます。ただ、お客様には、健全な競争市場をつくる役割があなたたちにはあるのだということを言っていたいただいていますし、われわ

れとしても、お客様からの期待に応えていきたいと思っています。

ただ、この世界は変転きわまわりない世界でありますし、今日と明日ではもう状況が違っているという激変の事業特性を持っておりまして、絶えずそうしたマーケットの動きに遅れないようにという体制は考えていかなければなりません。われわれも、こういうかたちでパワードコムをスタートさせましたが、絶えず弾力的に運営していかなければいけないということなのです。

そこで、われわれとしては、まず、わが社のモットーであります「Customers First」ということを的確に実践していくための体制を経営として念頭に置きまして、そこからすべてを進めていかなければいけないと考えているところであります。

とにかくここでようやく20年近くかかって全国サービスを行える体制ができたということを皆様方にご報告できたわけですが、まだまだまよまよ歩きの会社ですので、ぜひとも皆様方のご指導・ご鞭撻をたまわりたいと思っております。



白石氏講演風景

## エネルギー資源を海外に求めてきた日本

私自身、少し前までは情報通信の世界には全く関与していませんでした。私がこれまでやってきたのは、エネルギー資源というものが全くない日本の中で、急激に成長していく経済を支える電力の燃料調達という分野でした。日本の電気事業では原子力とその主力になりつつありますが、まだまだ化石燃料に依存せざるを得ない状況です。日本でもかつては国内の石炭を使いましたが、今ではほとんどありません。そうやってくると、エネルギーの資源の大部分は海外から調達しなければなりません。

従って、私自身、東京電力に籍は置いておりましたが、目は絶えず外の海外に向けざるを得なかったわけです。ここで起こっているいろいろな動きというのは、一見、コマーシャルな感じもしますが、よその国の資源を金銭でいくらいくらと評価し、それをいつまで買い続けられるのだろうかということは絶えず大きな関心事でした。

## 資源産業の市場はロングターム契約の世界

インドネシアのスマトラ島の最北部に、アチェというところがあります。大規模な天然ガス資源が発見され、液化された天然ガス（LNG）を日本の多くの電力会社が買っています。LNGの売買契約は20年、25年という長期の契約です。この長期の契約にあって売主に対して求める要件は安定供給ということです。その原料は地下にあるわけで、探査技術を駆使して埋蔵量を計算しますが、誰にも量的にどのくらいあるかなどということは断言できません。ことにガスの場合は、圧力が減ると生産量がガタッと落ちるという特性がありますから、途中で供給が途絶えたりしないかとか、政治問題で供給途絶がないかということも心配です。

ところが、当時、アチェでは電気というものがなく、日が昇り、日が沈むという時間の経過によって生活のパターンが組み立てられていました。住民がそういう生活を送っている場所で、日本は自国の電力供給のためにその唯一の資源を求める。電力の資源を供給する国には電気がない。それをごく自然に受け止めている国民がいる。われわれは、一方で対価を払うとは言いながら、再生不能なその国の資源を消費していつているのです。

資源というのは有限ですから、いつかはなくなります。現実にこのスマトラ島の天然ガスも契約の20年後に枯渇状態に近づいています。われわれは絶えずいろいろなソースを探してやってきましたから、今のところ、ガス切れを心配する必要はありませんが、そういうこともこの過程で実感し、国

の国益というものはどう考えたらいいかということに直面したわけです。

これは成立しなかったプロジェクトですが、ベルシャ湾の中にある小さな島でガスが発見されました。われわれはそこにも乗り出しましたが、結果として埋蔵量が十分になかったということも経験しました。このときもわれわれはアメリカのパイプライン会社と価格競争をしたのですが、最終的には手を引いたわけです。その後、イラン・イラク戦争でこの島の設備が爆撃されたという事実もありました。もしこれにかかわっていたら、東京はブラックアウトになっていたと思います。その意味でも、ソースを選ぶということでは、かなり危ない橋を渡っていると言えます。そして、資源に関する契約は必ずロングタームになるわけですから、こんな長期間に何が起るかなど、予測は本当に困難です。このためソースを分散するとか、原子力、LNG、石油、石炭などエネルギー源の多様化を図るなど、絶えずリスク対策を講じることが、日本にとって不可欠なことでもあります。

## 刻々と変わる通信事業の市場で一喜一憂

こういうロングタームの話ばかりやっていた者が、今日と明日では話がガラリと違う世界に身を置いています。ここでは、現在は会社そのものの売買すら日常茶飯事になっているわけです。

これまで、4年間、ずぶの素人として通信事業に携わってきましたが、最初の仕事がマイラインであり、価格の引き下げ競争でお客さまにとっては大いに歓迎されはしましたが、われわれ事業者にとっては大きな試練ではありました。それからPHSに関係することになるわけですが、これについては譲渡というかたちで決着をつけました。実はここでも不思議な縁を感じる話がありまして、私は、PHSの前に東電の役員としてポケットベルの清算にも関与いたしました。ところが、今では、その二つとも鷹山さんの手に渡り、素晴らしいかたちで甦ろうとしています。これまた幸せと言うべきか、寂しいと言うべきか、不思議な思いがしております。

引き続き、今度はパワードコム誕生に至るIP部門の事業分割ということをやったわけです。分割して、また合併するというのですから、一体何なんですかと皆さんに聞かれましたが、そんなプロセスを経て今日に至っているということです。とにかく大変な世界に身を置いていることは毎日実感しておりまして、新聞を見るのが怖くもあり、楽しみであるという日々を送っているわけでございます。

(6月25日 第321回ITUクラブ例会より)