

規模よりもネットワーク ～ AT & T の分割 ～

高成田 享

米最大の通信会社 AT&T が 2002 年までに企業を 4 分割する事業計画を発表した。直接的な狙いは、この 1 年で半分以下の水準にまで落ち込んだ株価を立て直すことだが、企業買収を重ね規模の利益を追求してきた同社が分割という新しい戦略を選んだことは、情報通信産業に規模の利益とは異なる風が吹き始めたことを示唆している。

IBM 建て直しの実績を買われてマイケル・アームストロング氏が AT&T の会長に就任したのは 97 年のこと。同会長の戦略は、長距離電話会社から脱却し、総合的な情報通信企業になることだった。その戦略の機軸となったのが CATV (ケーブルテレビ) 会社で、株ブームにも支えられ、つぎつぎに全米のケーブル会社を買収し、米国最大のケーブル網を持つ会社になった。

ケーブルの利点は、電話網よりも通信容量の大きい同軸ケーブルを使っていることで、これを電話やインターネットなどにも活用すれば、1本のケーブルで、テレビも電話もインターネットも使えるようになる。

したがって、大きなケーブル網を手に握れば、CATV やビデオ・オン・デマンドの収入だけでなく、電話料、インターネット接続料、電子商取引の手数料なども手にすることができる。しかも、これからは、インターネットを通じての買い物が商品から情報まで飛躍的にふえると予想されることから、「土管」を支配すれば、そこを通過する取引からのあがりも大幅にふえるというわけだ。

インターネットで大量の情報を安く送るには、既存のケーブル網を活かせる CATV が最適という見方も強まるなかで、AT&T のケーブル支配がで

きあがったところで、「情報化時代の勝負は AT&T の勝ちという形で決着した」という意見をあちこちで聞くようになった。同社の株価がピークをつけたのは昨年の後半だ。

ところが、その見方に疑問符をつけたのが既存の電話線を利用する DSL と無線の利用だ。圧縮技術などの進歩で、DSL でもケーブルに負けない大きな容量の情報が送れることがはっきりするとともに、携帯電話の普及とその技術進歩は、大容量の通信に無線も有効であることを確認させた。そうになると、買収に大きなコストをかけた AT&T よりも、既存の電話網や無線網を持つ地域電話会社や携帯電話会社に魅力が出てきたのは自然だった。

いまでは、大容量の情報を送る通信媒体は、同軸ケーブル、無線、DSL、光ファイバーなどがそれぞれ長所短所を持ちながら、しのぎを削っている状態になっている。ケーブルの優位性が相対化されるにしたがって、つまり、ケーブルを軸にしたアームストロング戦略が色あせるにしたがって、AT&T の株価も転落し、半分以下の水準まで落ちることになった。

アームストロング会長の起死回生の策が分割案だ。すなわち、ケーブルを中心とする AT&T ブロードバンド、無線・携帯電話を中心とする AT&T ワイヤレス、企業向けサービスの AT&T ビジネスサービス、それに個人向けサービスの AT&T コンシューマーサービスの 4 社だ。

分割の最大の狙いは、それぞれが独立した株式を持つことで、どこかの分野が急成長し、その会社の株価が急上昇すれば、AT&T 株を持っているよりも、全体として得になる、という計算だ。AT&T の株主は、分割されたそれぞれの株を

配分されることになるから、どれかひとつの株でも大化けすれば、株主にも利益になるというわけだ。

この数年の情報通信産業の動きを見ながら、ひとつの教訓を得るとすれば、急速な技術革新が日々起きている産業では、規模の利益を求め、リスクもまた大きいということだ。ケーブル網が情報通信時代のインフラとして確立されるなら、そこを支配したAT&Tの支配もまた続くことになる。しかし、次々に新しい技術が登場し、見向きもされなかった銅線の電話網が息を吹き返したり、無線の可能性が携帯電話の普及で急速に膨らんだりという時期には、AT&Tはケーブルと、NTTは光ファイバーと心中することになりかねない。

情報通信業界では、パイプが重要か、コンテンツが重要か、という「パイプ論争」が続いている。パイプを支配すれば、そこを通過するすべての情報からお金を取る可能性が出てくるから、パイプを支配することが重要というのがパイプ派。これに対して、パイプはしょせんインフラで、お金をとれる中身が重要というのがコンテンツ派。

AT&Tの分割は、どのパイプがもっとも利益を生むかというのは即断できないということであり、コンテンツ派に有利な証拠が出てきた、ということになるのだろう。私も、少なくとも当面の間は、さまざまなパイプが優劣を競う時代

で、その間の激しい競争で、消費者には利益になるが、パイプ企業が大きな利益を手にするのは難しいと思う。

むしろ、インターネットなどのネットワークをうまく活かして、商品を販売したり、情報を流通させたりする企業が最後の勝者になるように見える。インターネットはだれもがネットワークを低コストで構築できる力を持っているから、ここの勝者は規模が大きいことが必要条件とはならない。AT&Tの戦略は「市内電話、携帯電話、長距離電話、CATV、電子商取引も、AT&Tのひとつの請求書にまとめること」といわれたが、請求書の整理、代行支払いサービスなどは、規模の小さなネット企業でも十分にできる。そういうものをつなぐネットワークの構築が重要なのだと思う。

AT&Tは情報通信時代をにらみながら、いつも戦略的に動こうとしている。それだけにAT&Tモデルの動きを注視することは、多くの教訓をうることになると思う。

(2000/10/31)