

## 「変革期における革新企業」

イー・モバイル(株)  
代表取締役会長兼CEO  
千本 倅生 氏

慶応義塾のビジネススクールのMBAで「IT戦略論」と「アントレプレナーシップ」論を当時の塾長からお誘いがあったので、講義していたことがある。今回は、日本MOT振興協会の「MOT入門講座」第1回ということで、ハーバード大学のケーススタディに近い、私が技術をバックグラウンドに、どのように会社を運営してきたかを話したい。MOTのポイントは、会社をどのように運営するかであり、テクノロジーとかエンジニアリングとかという背骨が通っている。

### KDDIの前身のDDIを稲盛さんと立ち上げ

最初に具体的に作ったテクノロジー企業は、KDDIの前身のDDI(第2電電)という会社である。現在KDDIは4兆円の企業になっているが、稲盛さんの力を借りて、最初にKDDIの前身を作った時には、ほんの数人から始めた。今から25年前の1984年のことで、最初のベンチャーであった。

1999年、いまから10年前の11月にゼロから4番目のベンチャー、イー・アクセスを作ろうと考えた。当時、慶応の教授をやっていたが、現在COOをやっているエリック・ガンと2人でベンチャーを立ち上げた。日本を一步でも革新したり、良くする会社を作ってみようということで、世界の中で存在感がある企業を目指した。

### パッションを共有できる人材とビジネスプランで資金を調達

テクノロジー・ベンチャーを成功させるには、パッションを共有できる人を集めることが重要で、テクノロジーが優れていても、マーケットが素晴しくても、その事業に熱意を持って事業をやろうという人達がいないと成功しない。

最初にシードマネーを僕とエリックで1億円ずつを出して、イー・アクセスを作った。どうしても50億円ぐらいがいると。そのために45億円第三者割当てを3カ月間血みどろになって、ビジネスプランだけでお金を調達した。ビジネスプランを担保にして資金を集めるのが、シリコンバレーとか、アメリカ、ヨーロッパでいうベンチャーである。

世界でデューデリエンスが厳しいと定評があるゴールドマンサックスから資金を調達できた。

### 日本テレコムのアDSL事業を買収する

2002年から事業拡大に取り組んだ。100億円で日本テレコムのアDSLの事業ユニットを全部買った。アDSLの競合社はYahooBBで、もちろんNTTのアDSLもあった。YahooBBとNTTとの3社が激しい競争をしたので、ものすごい勢いで伸びてアDSLの我々の

回線も100万回線となった。Yahoo BBと熾烈な競争のお陰で、2003年になると赤字から黒字化できた。ベンチャーとして最短の5年で一部上場することができた。

### 高速無線通信事業、イー・モバイルを創業

2005年になって、このイー・アクセスのADSLとかISPだけやっているのでは、将来性がないだろうということで、光ファイバーに行くべきか、あるいはモバイルに行くべきかで悩んだ。選択したのは、モバイルである。この時のイー・モバイルのビジネスプランは大変であった。

売り上げが立って来て、利益が少しずつ上がってくる。このクロスオーバーした後は、少し設備投資をしても利益が出てくる。ブレークイーブンになるまでが大変である。3千億円ちょっとくらいまで沈むと読んだ。底に見合ったファイナンスを組む。マージンを読んで、3千6百億円近くを見た。

### 100円PCという新しいコンセプトを打ち出す

データカードを契約してもらおうと、10万円のパソコンが100円で買えるという仕組みを作って、これが大ヒットした。どこか新しい水平線のマーケットを作らなければならない。昨年12月で百万回線という驚異的な発展をした。今は2百万回線、ものすごい勢いで伸びている。8割はデータカードである。

### 日本の携帯の普及率は世界から見ると平均以下

KDDI、イー・アクセス、イー・モバイルをやろうと思ったのは、通信料金が当時は高かったからである。

(1) 東京 - 大阪間の市外電話は、400円(1984年)から8円(現在)

(2) インターネットのアクセス料金、1万8千円から2千8百円

### (3) 競争が必要な携帯電話市場

携帯電話は、7年間で全然下がっていない。既存のドコモ、AU、ソフトバンクが競争をしていないからだ。消費者目線から考えるともっと下がっていい。モバイルのマーケットは全体で9兆円あるが、そこを支配している3社の寡占状態。そこに赤い楔(くさび)を打とうというのが、イー・モバイルの企てである。

日本の携帯の普及率は86%と低く、韓国94%、イギリス125%、香港は150%で、外国では一人で2台、3台持っている。日本の携帯は飽和したと書かれるが、実際はそうではない。世界から見るとはるかに平均以下で、あと40%以上伸びるマーケットがある。

### (4) 携帯電話料金は下がっていない

十数年前、世界の携帯市場のマーケットの中で、NECとかパナソニックはNo.2、No.3であった。東芝もその後にはいた。ところが、今世界のマーケットの中の40%近くをフィンランドのノキアが持っていて、隣の韓国のサムスンが16%、LG(韓国)が8%、モートローラが次に続いている。日本のシャープ、パナソニックは全部合わせて7%である。

日本の携帯産業は、日本の中で何となく生きているようであるが、各社とも赤字である。パナソニックやNECはかつては、世界のリーダーであった。この10数年間で日本は、

世界のリーダーのポジションから2周遅れになってしまった。

何故日本はこんなひどい状態になってしまったか。MOTのテクノロジーをベースとして、日本は反省しなければならない。日本の携帯が極貧の状態になったのはスタンダードの問題である。

## 日本は第2世代で明らかにポリシーのミス

第2世代において、日本はPDCという技術的に優れた方式を主張した。ところがエリクソンやアメリカ、ヨーロッパが主張したのはGSMで技術的には優れていないが、プラットフォームとして広いEUから始まった。

テープレコーダーのベータとVHSの議論と同じで、ベータの方が録音時間が長くて、画質が綺麗だった。GSMもそれと同じで、ヨーロッパを中心にして妥協をうまく重ねた。フランスとドイツでは共通化をやった。ヨーロッパでは、各国で共通化をやった。

それに対して日本はPDCが優れていると、NTTと日本の政府は日本の独自の方式で走った。それは技術の問題ではなく、いかに世界と仲良く妥協して、自分のところを引っ込めてでも共通化することで、世界の中で日本だけが離れ小島になってしまった。

離れ小島になったのは、もともとNECやパナソニックが世界で最強に近かったから、外から入ってもらいたくなかったからで、守りたかった。技術が良い、自慢もあって、エゴがあった。世界は妥協してプラットフォームを作った。そうしたら守るつもりが、外に出て行く砦、阻害する砦となってしまった。日本のメーカーは、NTTドコモやAUから注文を貰えるから、あえてGSMとPDCの2つのラインを走らせてリスクを取った。その間に韓国とかノキアとかが入ってきた。明らかにポリシーのミスである。

## イー・モバイル会社の概要

イー・モバイルという会社は、資本金および資本準備金が約1,400億円、デッド資金が2,200億円、従業員約1,800名、加入者数が200万人、巨大なベンチャーである。世界に通用するような、世界からファイナンスをして、日本でもできるのだ。

レバレッジド・ファイナンスという新しい金融形態を、アメリカ主導、日本はコンサバティブでリスクマネーという新しいベンチャーを作ることについて、世界からは、日本を認めてなかった。日本人でもできるのだという仕組みを作った。会社の経営が透明なガバナンスを持っていることが必要で「日本は村社会で、外から見ると日本だけは管理することができない」と言われた。

イー・モバイルの社内の取締役は、僕とエリックの2名だけ。社外取締役は7名でイギリス人もいればアメリカ人もいるし、シンガポール人もいるし、日本人もいるし、インド人もいる。通信の専門家もいるし、ファイナンスの人もいるし、アレックみたいにコンテンツの専門家もいる。縦、横の意見を聞いて足したら7対2になっていて、もし私を解任しようと思ったら、社外取締役7人が一致したら首にできる。

1億円の投資案件でも10億円の投資案件でも必ずボードにかける。社長の一存では決まらない。それを議事録にして毎月、投資家に報告する。社外取締役常にウォッチされる。だからリスクマネーをかけてよいと思う。

世界のシスコ、インテルを見ても、素晴らしい会社の構造はこういう構造である。社内の取締役は2名くらい。大部分は社外取締役にする。

もう一つエクイティー、リスクマネーで1,400億円という巨大なマネーを集めた。それには、ゴールドマンサックスからリスクマネー500億円を入れた。100億ではだめだ。イー・アクセスで成功しているの、同じ経営陣がやるならマネジメントが500億円を入れるという。こういう形でリスクマネー1,400億円を集めて、デットエクイティーの比率は、1対2程度でいこうということで、デットとして2,200億円を日本の有力銀行である東京三菱とか三井住友、みずほ、それから外国のINGとか、CALYONとかRBSとかから、アメリカと世界から集めないと、これだけお金を集まれない。3千何百億円を集めた。このお金は事業を始める前までに集めた。この集めた後にリーマンショックがあった。あの後に集めることはできない。

今の段階で1千億円を集めることができる企業はない。お金はどこにも無い。ベンチャーをやるには、もの凄い集中力と準備が必要であるが、運に恵まれるということがなければ、このようにはならない。

### グローバルな基地局ベンダーの選定

基地局でも日本のNECとか富士通は使わなかった。世界の十数社のメーカーから世界のエリクソン(Ericsson)、ワウエイ(Huawei)という中国のメーカーを選んだ。

パソコンがどこに行っても、旅先でも見えるのはモバイルで、巨大なマーケットがある。それを光では実現できない。

### 技術面から見た経営のキーポイント

#### (1) グローバルな視点を持つ

いろいろな間違い、失敗の上に私がある。10やったら9つ失敗している。最後の1つのところに隘路を見つけて、次のフェーズに行けた。一つ目はグローバルな視点で経営すること。PDCとGSM、ベーターとVHSのように性能や技術だけの評価でなく、世界のメーカーの9割が世界の国がGSMを使っている。ボリューム、それが一番である。

#### (2) 市場ニーズを的確に捉える

2つ目は「市場ニーズを的確に捉える」がある。事務レベルで、トップCEO、マネージャーのレベルでしか評価できないことがある。トップが世界を走り回って、キーノートスピーチをして、皆と会い、あらゆる時点で世界がどう動いているかを、見なければならぬ。課長が出す結論とCEOが出す結論は全く違う。

### 変革期における経営の在り方

#### (1) 既存概念からの脱却

井深さん、盛田さん、本田さんのように、リスクを取って、ガッツを持って、周到に準備して、世界を見て、日本のマーケットだけでなく世界に飛び出していくというアントレプレナー精神、そういうものをもういっぺん再確認しなければならない。常に創造的破壊をしなければならない。破壊をしてやり直すイノベーションが必要である。

## (2) ピンチをチャンスに変える

ピンチが何十回もあった。その内の5回くらいは、会社が潰れると思った。ピンチの時に創業の仲間が集まって「最大限のコストカットをやりましょう」とか、「もう一度ビジネスプランを書き直しましょう」とかをやった。ピンチは会社を強くするチャンスである。

## (3) ポジティブに粘り強く

ベンチャーとか経営とかは、粘り強い人が勝つ。潔い人は駄目だ。ポジティブに前向きに粘着力を持ってどんなに苦しくても、粘着力を持って続ける。松下幸之助さんに「いったん始めたら、止めなさんな。会社と言うのは止めた時が失敗だ」と言われた。

## (4) チームワークを重視する

決して一人の天才、一人のリーダーで会社が生きているわけではない。チームワークが大切で、信頼する同志たち、皆の力でやって来ている。僕の能力は限られている。過信すると、自分で全部できるとしてしまう。

## (5) 高い目標とチャレンジ精神

一兆円企業になる。始めわずか10名位でやった時、「大変じゃないか」と言われた。高い目標を設定しない限り、絶対その会社は下にしかいかない。

## (6) 社会のために、無私の気持ちをもつ

社会とか、国とか、消費者とか、そういうものに対して、金儲けをして健全に利益を出さなくてはならないが、その後ろに一寸でも良いから、キラリと光るようなもの、美しいもの、無私なもの、フェアなものが奥底に広がっていない限り成功しない。

質問：海外の拠点はローカルな市場の集まりである。代理店から情報を取るためにはキーマンを拠点に出す必要がある。育成に時間がかかる人材を、どのように配置すべきか。

回答：1980年代から弱くなったのは、グローバルに活躍できる人材が極めて少なくなっていることだ。十数年前N社は、世界にマイクロを売っていて、たどたどしい英語で、現地の人を採用して世界でビジネスをした。日本に欠けているのは、世界に飛び出すことだ。

日本の企業は、金を入れても、マネジメントの人を入れていない。金だけ入れて経営に関わりたくないといって人を出していない。財務知識があり、経営能力があり、英語を駆使し、マーケティングに対して意見を言い、現地のローカルの社員を使えるだけの経営知識、ベーシックな経営知識を欠いている。経営の基本を、もちろん世界に通用するような技術経営の教養の基礎知識を付けなくては駄目だ、英語を含めて。

日本の大学は残念ながら、グローバルに耐えるような人材を作れていない。本来のMOT教育、MBA教育をしているところはほとんど無い。日本のマーケットのためにやっている教育しかない。特に大学の動きがものすごく遅い。

以上