

日本の情報通信戦略について（NTT労働組合西日本本部99討論集会）

ゼロサムゲームではなく

市場全体を拡大させる論議へ

ネットワーク社会の競争とは

ネットワーク（以下、NW）を利用して成り立っている世界で、競争をどう考えるのか。競争とNWは関係があるものだが、その意味合いは昔と今では変化している。

まず、メーカーが製品のコストパフォーマンスで競争していた時代というものがあった。

競争相手はたくさんいても、結果的には、どちらの製品がよいのかというメーカーどうしの1対1の勝負になっていた。この時代に徒党を組むのはフェアではない、数の力で勝負するのはけしからんというわけである。そうやって、「尋常な勝負を戦えるルールをつくりましょう」となり、これが独禁法の精神に繋がる。

その次は、企業がイメージで競争するような時代。A社の製品とB社の製品が競争するのではなく、いかに自社は良い企業であるのかというイメージ戦略で競争する。

そうなると、ブランド名の勝負になり、そのうち、A社という名前が付いていれば、購入するというブランドファンという消費者が現れてきた。企業としては、市場をセグメンテーション（分断）し、自社のブランドに忠実な消費者を囲い込むようになった。

やがて、今度はNWとNWの戦いになってきた。これは、いかに市場を支配するのか、という戦い。

典型的な例は、家庭用ビデオにおけるベータとVHS。はじめは、機能で戦っていたわけだが、次第に、どちらが多く仲間を持っているのかという戦いになってきた。いかに、いろんな企業がそのシステムに関わっているか。

結局、VHSが圧倒的に勝ったわけだが、そこに、一つの疑問が生まれた。VHSがなぜ勝ったのかというと、性能で勝ったのではないのかもしれないということだ。

昔の競争というのは、適者生存の論理が働き、勝った者は、市場環境に順応して、消費者が喜んでくれたから残っていった。

これが、ベータとVHSの戦いになった時に、そうは言えなくなった。確かに、家庭用ビデオはほとんどVHSの独占だが、放送局の機材ではベータが圧倒的に多い。つまり、製品の品質でVHSは勝ったのではないということになる。

なぜ、そういうことが起きたのかと言えば、ベータ、つまりSONYがライセンスを他

社と共有しなかったからである。その一方で、VHSの方はいろんな企業がライセンスを共有した。

つまり、消費者には、多くの企業が製品を出しているVHSが主流に見えたのである。そうすると、NW外部効果が働いて、消費者はVHSに流れる。結果的にVHSの方が戦略的には功を奏したといえるのではないか。

日本の情報通信は、電電公社・NTTがNWをつくり、それが消費者にも浸透したわけである。そして、市内網は独占状態が続いていた。

そういう状態の時に、ある程度謙虚になって、現実を見つめ直してみると良い。

NTTはVHSシステムみたいなもので、NTTに加入していれば、いろんな人に電話できる、サービスも使えるから加入しているのであって、本当はもっと最新の設備や技術で、別のやり方でやったら素晴らしいサービスが提供できる事業者がいるのかもしれない。

ところが、その力学が、NW同士の競争では働かないのである。一度、勝ってしまえば、支配的事業者の天下となるのである。新規参入事業者が入り込めないということになる。

競争条件の考え方

そこで、競争の条件を整備するにはどうするのか。いわゆる非対称的規制、支配的シェアを持っている企業には、より厳しく社会的な規制を行って、新規参入者に自由度を与えようとなる。

例えば、アメリカの司法当局が、マイクロソフトのブラウザのバンドル販売は、支配的地位の乱用であり、アンフェアであるという判断を下した。公正に競争しなさいという規制を行ったわけである。

ところが、そういう議論をしている間に、無料のOSであるLINUXが登場した。消費者の中には、Windowsは高かったのではないかという意見もあり、LINUXは世界で浸透しつつある。

つまり、司法当局が支配的事業者を規制しようとしまいと、これだけ技術進歩の激しい世界では、新しい事業者やシステムは生まれてくる。そして、それが良いものであれば、瞬時に広がるのである。

結局、行政などは、新しい技術が出てくるのを妨害しなければいいのであって、今、支配的地位にいる企業を抑えることは必要ではないと言うことができる。

長期増分費用モデル

長期増分費用モデルについては、私も電通審のメンバーの一人として、モデル案作成に関わってきた。

そのモデルに対して、NTTは、架空のモデル・机上の空論であると主張している。実際に動かしたら、どうなるか分かったものではないということであろう。

NTTのトップダウンモデルでは、実際にかかったコストを回収しなければいけない、株主への責任を果たさなければならないということで、コストをギリギリに抑えたものとなっている。

イギリスの場合は、日本で言う、長期増分費用モデルとBTモデルががっぷり四つに組んで、委員会という公開の場で、本当はどちらがいいのかという討論をおこなった。

日本の場合は、郵政省はモデルを公開し、いろんな意見を受け付けてきた。誰でも意見を言えるよう、モデル案の中身を丸裸にしてきた。誰でも自宅のパソコンで、シミュレーションできるように、CD-ROMの配布をおこなったのである。

しかし、NTTは、こういったトップダウンモデルで間違いありませんという結果だけの提示であり、四つに組んだ議論にならない。NTTは、長期増分費用モデルがおかしい、非現実的だと言うことができたのだが、電通審は、NTTモデルの具体性が全く見えない状況だった。

お互いのモデルを出し合って、十分に論議できる環境がもっとあっても良かったのではないかと思う。

NTTの経営状況を全て、丸裸にして、それを審議会に届けるべきかと言えば、私はそうは思わない。

なぜならば、もし審議会で雇用政策でこうすればコスト削減になるではないかと、NTTの経営戦略に口をはさんだ場合に、業績に影響が出たとしても、私たちは責任は取れないからである。

接続料問題におけるトップダウンモデルを主張しているのは、NTTおよびNTT労組だけである。

先ほどのビデオの話ではないが、NWでの競争は支持者をいかに抱えているのかが基本である。NHKが開発したハイビジョンがなぜ世界標準にならないのか、それはNHKだけが主張しているからである。

結局、最後はどちらがいいか、悪いかだけではなく、数の論理になることは仕方のないことで、早く味方の数を増やした方の勝ちになる。損して得取れという言葉があるが、情報を公開することによって、少々傷を負っても、競争をする場合には、仲間を増やすことが重要である。

接続料金問題については、日米合意で、NTTの経営を揺るがすようなことはしないことになっており、FCCにしても、USTRにしても、NTTを痛めつけるようなことはしないはずである。

しかしながら、この接続料金問題は政治問題であり、日本政府がきちんと説明しない限り、アメリカ政府は納得しないだろう。

NTTはそういうロジックの戦いとは受けとめていなくて、人件費を含めたコスト削減

で対応したいと言っている。

しかし、電通審では、リストラしなさいと言ったことはなくて、理屈を戦わせたかった。電通審は、もしも長期増分費用方式を導入するとしたのであれば、どうなるかというものを提示したに過ぎない。

競争相手が市場に入ってきたときに、NTTがどういうステップで対応するのかということ、ぜひ聞いて、論議を戦わせたかった。

アメリカでは、FCCが長期増分費用方式を導入したときに、当該事業者が痛手を負ったのは事実である。しかし、その後、経済の調子が良いこともあり、通話料は伸びた。接続料金を下げたことで、収支的には、一旦落ちるが、その後、それをバネにしてどう生かしていくのか。当該事業者には、そういう視点での論議も必要なのではないだろうか。

日本の情報通信産業も、ゼロサムゲームではなくて、市場全体が拡大していくために、どう対応していくのかという議論をすべきである。

1999年11月24日

NTT労働組合西日本本部99討論集会から

『あけぼの』12月号 December 1999 No.186

(NTT労働組合中央本部発行)より抜粋