



イー・モバイルが目指す モバイル・ブロードバンド革命

イー・モバイル(株) 代表取締役会長兼CEO ^{せんもと}千本 ^{さちお}倅生



はじめに

本日はこのような会にお招きいただきまして、ありがとうございました。今回のお話は、私の同期で、現在(株)日本ITU協会の部長をしている旧友から、「こういう会があるので何か話をしてほしい、同期の仲間も来るから」と言われて引き受けたものです。ところが、実際に来て見ますと、新旧政府高官、ITUの前事務総局長、大手企業の幹部の方々がたくさんいらっしゃいますので、今日は少し控え目にお話ししなければいけないと思っています。

DDI、イー・アクセス、イー・モバイルを なぜ創業したか

4月10日発売の『財界』という雑誌に、私が60歳を越えて何で3600億円ものリスクを負ってイー・モバイルという会社を作ったのかということが掲載されていますので、御関心のある方はお読みいただきたいと思います。私がイー・モバイルという会社を作ったのは、2年前62歳の時です。62歳にもなって、また人生最大のリスクを負って新しい事業を始めるなんて、何てばかなことをやっているのかと思われる方もいらっしゃると思いますが、今の私があるのは、すべて出身母体であるNTTのおかげなのです。NTTに在職していた18年間に教えてもらったこと、そこで習得した技術、当時お世話になった方々、1960年代、1970年代のデジタル、光ファイバ導入の経験が私のすべてのバックボーンなのです。

なぜ私がNTTを辞めて1980年代にKDDIの前身のDDIを作ったかという、その頃の長距離市外というのは実はNTTの最大の収益源だったのです。当時は3分間400円という市外電話料金でしたから、利益も大きかったのです。しかし、国際的に見ると、1980年代のアメリカでは、ロサンゼルス-サンフランシスコ間、日本で言えば東京-大阪間に当たる300マイルぐらいの距離が既に100円だったのです。そのとき、インフラの値段がそんなに高かったら日本は世界に勝てないと私は思ったのです。

当時、私はNTT近畿の部長だったのですが、部長会議で、ある理事に「このようなビジネスをしていたら日本はだめになる」と言ったところ、その理事は全く取り合ってくれませ

んでした。そこに、当時社長の真藤さんが来られたので、「こんな状態が続けていたら日本はおかしくなるから稲盛さんと会社を作りたい。民営化されたNTTに対抗して、非常にアグレッシブで、効率的な若い会社を作ることが、結局はNTTを良くすることになる。新しい会社の経営に対して超プロである稲盛さんと組みたい」と言ったわけです。真藤さんはよく分かってくれました。

新進の京都セラミックという会社を経営していた稲盛さんに対して「私は事業の中身をやりますから、経営を教えてください」、よく40歳でこんなことを言ったものだと思いますが、こう言って稲盛さんを口説いてDDIを作ったのです。

57歳でイー・アクセスを作った契機は、ITUの前事務総局長にかかわりがあります。当時私は、慶應大学院の教授とカリフォルニア大学バークレー校の教授をしていたので、シリコンバレーと日本の間を行ったり来たりしていました。アメリカで使えるADSLが、日本では使えない。これは何かおかしいのではないかと考えていたところに、ITUの前事務総局長が「日本もADSLの普及に力を入れるべきだ」と言っているという話を聞いたのです。これがきっかけでイー・アクセスを作ろうと思ったのです。

当時、ISDNの最高スピードは64kbpsでした。しかも、固定料金ではなかったのが、私のようなヘビーユーザーは月2万円も払っていました。他方、アメリカでは50ドルで100kbpsのサービスをしていました。そこで、私と孫正義氏がこのマーケットに参入して、イー・アクセス、ヤフーBB、NTTが激しく争ったわけです。結局、NTTとの接続料も含めて1万5,000円のサービスが2,880円で利用できるようになり、スピードも世界で最高になりました。今、50MbpsのADSLサービスを2,880円で提供している国は日本のほかにはありません。アメリカは今2~3Mbpsで、値段は4,000~5,000円です。

日本の固定ブロードバンドのマーケットは、7,000~8,000億円ですが、モバイルのマーケットは約9兆円です。固定ブロードバンドの料金が80%も下がっているのに、モバイルの料金だけは7年間ほとんど下がっていない。これはおかしいと思いませんか。世界的に見ても香港とかアメリカに比べてとても高い。1分間当たりの比較で言うと、香港の5倍、アメリカの4倍の高さです。これは2000年ごろの固定通信と同じ構造



です。

還暦を過ぎた今になってイー・モバイルという会社を作ったことについて、ドコモもauもソフトバンクモバイルもあるのに、今更4番目の新しいモバイルオペレーターを作るなんてばかげていると言う人もいます。1億人のユーザーがいる9兆円もの既にてきあがったマーケットに新参者が入って行ったって、うまくいくはずないと言う人が大勢いました。しかし、それと同じようなことを20年前にも言われました。稲盛さんとDDIを作ると言ったら、「33万人もの職員がいて何十兆円もの資産を持っているNTTに対抗して会社を作ったってうまくいくはずない」と言われました。しかし、今その会社は売上げ3兆円超の会社になっているのです。

イー・モバイルは私の人生で五つ目の会社ですが、私は内心NTTドコモを凌駕し、KDDIを凌駕するようなことになっていきます。今日私が言ったことを覚えていてもらえると、私が死ぬころになって、「あいつはいいかげんなことを言っていたけれども…」ということになるかもしれません。DDI（現KDDI）はそうだったし、日本のADSLもそうだったのです。

アントレプレナーというのは、10年後の絵というものを自分なりに設定して、その絵に向かってどのように一步一步、着実に事業を紡いでいくかということだと思えます。

資金を調達してから事業に着手

今のビジネスプランでいくと、当初赤字が累積していき、最大3000億円までいくと思っています。イー・アクセスもDDIもそうでしたが、設備産業は当初赤字が続くのですが、設備が完成したあとは猛烈に収益が上がってくるのです。稲盛さんの経営で学んだことは、ブレイクイーブンをいかに早くやるかということです。そういう意味では稲盛さんというのは超名経営者です。だから、私は会社を作ったときに3600億円の資金をまず集めようと思ったのです。これは正に世界で最大のベンチャーです。まず、返済期限のない資本金（エクイティ）を1400億円集めました。このお金のうち約400億円はゴールドマン・サックスからです。今度アメリカの財務長官になったハンク・ポールソンに直接掛け合って出してもらいました。そして、日本の3大銀行と英米の有力銀行に働きかけて、エクイティはこれだけあります、その2倍のレバ

レッジで貸してくださいということをととうと説いたので。結果として、全体で3600億円の資金が集まりました。

会社を経営していると資金調達に大変なエネルギーを使います。そこで、お金の心配を先に解決して、事業の中身でドコモさんやKDDIさんにかに近づけるかということを考えてわけです。

モバイル分野でのブロードバンド革命

イー・アクセスという会社を創業して、インターネットの持つ可能性を120%引き出す。私たちはそのためにADSLという新しいサービスを導入して、誰もが情報を自由に、快適に使える環境を日本で実現したわけです。それはまさに一種の革命だったのです。

そして2007年3月、私たちは再び大きなチャレンジをしようとしています。13年ぶりの携帯事業への新規参入です。今までの携帯では実現しなかった画期的な携帯文化を作りたいと考えています。今度は、モバイルの分野でブロードバンド革命を起こしたいというのが私の夢なのです。現在の日本の携帯の問題はスピードが遅く、料金が高いということです。PCをお客様のところを持参して使う、駅などで使おうとすると、すごく遅く、かつ極めて高いのです。この問題を解決すれば、10兆円以上の巨大マーケットを作れるだろうと考えています。それに対する私たちイー・モバイルの答えは「世界で初めての高速のブロードバンド携帯」です。もちろん定額制です。ADSLや光アクセスが発展したのは、お金のことは考えずにいくらでも使える定額制だったからで、やはり月額・定額制で提供しない限りだめだと思います。

すべてにこだわったEM・ONE

今までの携帯というのは画面が小さくて、私たちの年齢の者にはほとんど見えない。これでゲームをやろうと思ったら大変です。画面がこんなに小さな携帯では、私が言うモバイル・ブロードバンド革命は起こせないと思うのです。皆さんは、きれいな、かつワイドな大画面で、インターネットやワンセグを見たいと思われるでしょう。私ならこうしますということで、1年かけてひそかに開発した世界最初の携帯端末が写真にあるEM・ONEです。



モバイル・ブロードバンド端末 “EM・ONE”

液晶は、シャープの亀山工場で作る世界で最も明るい液晶です。画面のサイズを大きくして目でパソコンのウェブ画面が見られるようにしてあります。今までの携帯ではスクロールしないと全部見られませんでした。EM・ONEでは、4.1インチVGAというワイドで高精細な画面、パソコンと同じフルキーボードも付いて、更にワンセグも見られるようになっています。しかも、シャープに頼んで、この中には買ったなら4万円もする電子辞書も入っています。EM・ONEを世に出すために、我々は非常に細かいところまでコンシューマーの目線に立ってこだわりました。まず、外箱（ケース）を作るのに2か月もかけて、見た目も、肌触りも画期的なものにしました。これまでの携帯のケースは買ったならごみ箱に捨てていたと思うのですが、我々のケースは残しておいて使いたくなるようにと、IBMのシンクパッドを作ったアメリカのワールドデザインセンターと共同で開発しました。端末自体の感触についても、形状についてもこだわりました。コントローラーの配置など、あらゆる面にこだわって作ってきました。

OSは、マイクロソフトのウィンドウズモバイルですが、4.1インチワイドVGA用に改修するために、ビル・ゲイツに直接手紙を書いて頼んだ結果、急遽、特別チームを作ってもらい、部門のトップであるピーター・クヌークが率いる世界のモバイル開発グループセンターで作っていただきました。

厚さについても、女の人がハンドバックに入れられるぐらい、男性でも胸のポケットに入れられるぐらいの薄さ15mmにしたかったのですが、そうするとフルキーボードが付かないということで、現在は19mm弱の厚さです。これとて、現在

世界最薄です。電池は4時間、東京-大阪間の新幹線で使える容量で、ビジネスコンシューマーのお客様にも満足していただけるようにしてあります。ワンセグ放送の受信機能も標準装備されています。このままテレビとして使えるほどの高精細画面です。

EM・ONEの最大のポイントは、HSDPAを使って3.6Mbpsで動作することです。客先でもタクシーの中でもブロードバンド通信が可能です。3.6Mbpsは理論値ですが、私の住む都内の高層マンションでも実質2Mbps以上は出ています。2Mbpsあれば、モバイル環境としては、イギリスやアメリカのADSL以上ですから問題ありませんし、どこでも使えるコンピューターになり得ます。

また、これまでのケータイは2次元のインターフェースでしたが、EM・ONEは3次元のインターフェースも利用可能です。3次元のメニュー・ボックスが出てきて、ニュースのボックスから動画ニュースを選択するとか、映画のボックスから見たいタイトルを選ぶとかが簡単にできるのです。これはイスラエルでYappaが開発したソフトウェアですが、とてもユーザーフレンドリーなものです。

今、スタンドアローンのパソコンが15万円、ワンセグのテレビが3万円、電子辞書が4万円程度です。それらを全部合わせたら25~26万円になりますが、EM・ONEはこれらをワンセットにして、3万9,800円です。先日、アメリカ下院の通信委員長が来て、アメリカはブロードバンドが大変後れていると言うので、EM・ONEを見せて、これが3.6Mbpsをサポートして月額5,980円で使えると言ったら、すぐアメリカに進出してこいと言っていました。50ドルで3.6Mbpsがどこに行っても使えるモバイル端末は、まだどこにもありません。

私は、ドコモさん、KDDIさんを侵食するのではなく、今までになかったブロードバンド携帯によって、新しいマーケットを作りたい、私が生きている間にそれを是非とも実現したいと思っています。

御清聴、ありがとうございました。

(2007年4月11日第356回ITUクラブ講演より)