

NTT再々編・インターネットに対応した抜本改革を

池田信夫（経済産業研究所上席研究員）

林紘一郎（慶應義塾大学教授）

NTTは七月、地域ごとに電話の保守・管理などを行う子会社を設立し、地域会社（NTT東日本・西日本）の従業員六万人を子会社に転籍・出向させる大規模な合理化計画を発表した。労働組合も協力する方針だが、これで経営は再建できるだろうか。

残念ながら、われわれは疑問を持たざるをえない。アナログ電話の収入は毎年三千億円以上も減り続けており、問題は要員をグループ内で移転して賃金を切り下げる程度でしのげる規模を超えているからである。いま必要なのは電話業務の効率化ではなく、インターネットに対応した業務の抜本的な改革である。

NTTの経営形態をめぐっては民営化以来、延々と論争が続いてきた。持株会社化で一応の決着がついた後も、政府の規制改革委員会は昨年「持株会社の廃止」を求める見解を発表し、電気通信審議会は「見直し」を答申した。IT戦略本部でもまた「完全分割」が検討されるという。

しかし今のままNTT（持株会社）・地域会社・NTTコミュニケーションズを完全分割したらどうなるだろうか？今年三月期のNTT西日本の経常赤字は一千億円を超え、赤字補填でやっと経営を維持している状態である。分割すれば西日本が倒産することは必至であり、東日本も時間の問題だ。インターネット時代に「県内通信」しかできない会社が存続できるとは考えられない。

他方、NTTの労使は「グループが一体でないと国際競争に勝てない」と主張しているが、これは話が逆である。世界の巨大電話会社の経営は行き詰まり、AT&T（米国電話電信会社）は電話部門を本体から切り離れた。巨大組織や電話網は経営の重荷になっており、もう「競争促進か国際競争力か」という二律背反は存在しないのである。

特に連結で二万人を超えるNTTグループの組織は、世界の通信業界でも群を抜いて大きい。売り上げで見るとNTTドコモと地域会社はほぼ同じだが、従業員はドコモの約一万人に対して地域会社は十二万人を超える。

これは固定電話の要員の大部分が「余剰人員」になっていることを示唆するが、一挙に十万人も削減することは非現実的であろう。かといって、このまま「日本的解決」をはかろうとすると、際限なく問題が先送りされるおそれが強い。

組織いじりよりも大事なものは、自由な競争を実現することである。電話時代には「不可欠設備」である加入者線の九〇パーセント以上を支配するNTTの「自然独占」を規制する必要があったが、インターネットでは電話線は不可欠ではない。

有線ブロード・ネットワークスの光ファイバーは自前で敷設したものだし、ケーブル・

インターネットも電話線とは無関係である。ブロードバンド・アクセスに電話線を使うのはDSL（デジタル加入者線）だけで、加入者線の独占に決定的な意味はなくなった。

最強の競争相手は無線だろう。いま空いているUHF帯を無線LAN（IEEE802.11b）に開放すれば、電話以下の料金でブロードバンドが実現できる。こうした有線・無線のインフラや電柱などの通行権を開放すれば、ベンチャー企業や外資が通信事業に参入し、激しい国際競争が生まれよう。

したがってNTTを特殊会社として規制する必要はなく、競争政策は独禁法に一本化するべきだ。「当面は電話の規制も必要だ」という意見があるが、不採算事業が独占されても弊害はない。むしろ今後、問題になるのはユニバーサル・サービスなどの「撤退規制」だろう。

またNTT法に定める「研究義務」も廃止すべきである。通信とコンピュータが融合して国際的な市場が成立したインターネットでは、技術革新をになうのはメーカーであり、調達可能な機材をキャリアが自前で開発する意味はない。

競争政策で重要なのは、ボトルネックをなくすことである。特にNTTの光ファイバーは一割（電力会社や国土交通省は一パーセント以下）しか使われていない。インフラとサービスを分離し、光ファイバーを開放して収入源とすることは、NTTのキャッシュフローを改善する上でも重要である。

しかしNTTは、この競争に生き残れるだろうか？今まではアナログ電話の減収をISDNが補ってきたが、性能が二〇倍以上違うADSLの料金がISDNより低くなった今、電話網全体が数兆円規模の「含み損」を抱える不良資産となることは必至である。

つまりNTTの真の問題は、市内電話と長距離電話を分割することでもなければ、単なる人員削減でもなく、一日も早く電話を捨てることなのである。これはかつての国鉄と似ているが、鉄道がなくなることはなくても、電話がすべて携帯電話やIP（Internet Protocol）電話に置き換わることはありうる。

最後まで固定電話が残るとすれば、ユニバーサル・サービスの提供手段としてだが、これは当面は残すとしても、最終的には無線（衛星を含む）で行うほうが効率的である。

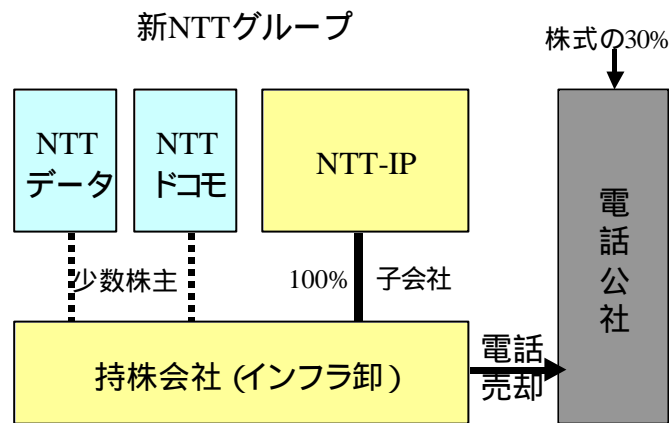
またNTTの非効率性の大きな原因は、株式の四六パーセントを政府が保有していることにある。資本主義経済においては、経営者は株主のために企業価値を最大化する責任を負うが、NTTは最大の株主である政府によって規制されるという矛盾を抱えているため、経営責任が曖昧で、市場の規律が働かない。

したがって重要なのは、NTT法を廃止し、政府が全株を売却して市場から退場することである。これは現在の株式市況では困難だが、これまでの十六年で半分売却するというペースでは、完全民営化の見通しさえ立たない。

NTTグループの中には、急成長する携帯・インターネット会社と、いずれ消滅する固定電話会社という、まったく別の会社があるといってもよい。電話部門の赤字を他の部門

の黒字で補填し続けることは、グループ全体の体質を悪化させるだけでなく、高コスト構造を温存して日本のブロードバンドの発展を阻害する。

こういう場合、固定電話を切り離して売却することが望ましいが、この巨大な不良資産を民間に売却することは困難だろう。A T & Tやワールドコムも電話部門を売却しようとしたが、買い手が見つかなかった。この深刻な状況を打開することは容易ではないが、われわれが議論の叩き台を提案してみよう。



電話サービスとその要員(地域会社の大部分)、交換機および電話局の局舎(土地を含む)、市内伝送路(銅線)をNTTグループから分離して政府に売却し、国有の「電話公社」で管理する。現在政府の保有する株式のうち、NTT法に定める三三パーセントを公社の資本金に充当し、残りはすべて売却する。

公社はユニバーサル・サービス、相互接続の義務、県間通信の禁止などの現在の地域会社への規制を継承する。新規投資・採用は行わず、不動産や株式の売却益で電話設備を償却し、要員を削減する。十年以内に資産をすべて清算して解散し、固定電話とともに旧来のユニバーサル・サービスも廃止する。

持株会社(NTT本体)は、現在のグループ各社の通行権と基幹伝送路(基幹および加入者光・基幹無線)を買収し(資金源は後述)、グループの内外を問わず提供する「インフラ卸」会社とする。

インフラについては、電力会社や政府の保有する管路も含めた「一般管路法」を定め、適切な市場価格で開放を義務づける。同時に周波数についても、オークションを中心とした新しい割り当て方式に移行する。研究部門は株式会社として売却し、基礎研究部門は国

立研究所や大学に移管する。

NTTコミュニケーションズのインターネット部門と同社の買収したベリオを統合したIPサービス専門の新会社（仮称NTT-IP）を百パーセント子会社として設立する。NTT法は廃止し、通信サービスへの規制はすべて撤廃する。新会社は複数あってもよく、既存の各社との合従連衡も自由とする。

NTTドコモとNTTデータの株式は、さしむきNTTの持株比率が（連結子会社の条件である）二十パーセントになるまで売却し、その売却益は電話資産を償却し、上記の回線部分を買収する資金とする（この比率については、外資規制の在り方を含めてさらに検討する）。

連結経常利益の九割を稼ぐドコモの株式を売却することには抵抗があろうが、実際にはドコモの将来の利益（の現在価値）は株価に織り込まれているから、失うものは大きくない。新会社はドコモの電話網を捨て、無線LANによる効率的なIPネットワークを構築すればよい。

この案は大胆に見えるかもしれないが、政府が行うのは、直接には保有株式を公社の資本金に切り換え、その限度内で電話資産の償却を支援すること、間接には十年を限度とする雇用調整策だけである。

納税者がNTTの経営合理化のコストを負担するのはおかしいとの批判があろうが、この公社は期限付きの「清算事業団」であり、今なら新たに公的資金を投入する必要はない。

九〇年代の銀行の不良資産処理でもわかったように、赤字補填によって問題を先送りするよりも、切り離して早期に処理したほうが最終的な国民負担は軽くなる。電話公社が効率化に努めれば、資産（特に土地）の含み益如何では、清算時に利益が残ることも考えられる。

電話とIPの分離は、競争を促進することによって利用者にとって望ましいばかりでなく、赤字部門を切り離すことはNTTグループの企業価値を高める。したがって、この再々編は政府による「分割」ではなく、NTTの経営陣がみずから「事業再構築」として行うべきである。

これは基本的にはAT&TやBT（英国通信会社）が行った改革と同じであり、NTTにできない理由はない。社内には「未来のない電話会社に行くのはいやだ」という反対論が強いそうだが、会社に未来がなければ、組織を出て自分で未来を切り開けばよい。

日本経済の不振の大きな原因は、優秀な人材が斜陽産業にロックインされていることにある。その人材が社会に出て新しい人生にチャレンジすることを「構造改革の痛み」などと後ろ向きにとらえるのではなく、個人が自分の価値を高めるチャンスと考えてはどうだろうか。