

早稲田大学 IT 戦略研究所

*Research Institute of IT & Management,
Waseda University*

2012 年 1 月

国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の
認識と事業行動: 記述的ケーススタディ

宮元 万菜美(早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程)

早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.43

Working Paper

国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動

—記述的ケーススタディー—

要旨

本稿は、国内のコンシューマ向けにサービス提供を行う主要 ISP(インターネットサービスプロバイダ)で経営に直接携わる立場にあった人々へのインタビューに基づく、顧客獲得競争に関する記述である。2010年8月から2011年7月にかけて、役員あるいは経営の意思決定に直接関与することが可能な立場で事業に携わった17人に、競争環境をどのようにとらえ自社の意思決定や戦略行動をしてきたかについてインタビューを実施した。各社は戦略行動の先行・追随、一方では他社の行動とは類似性を異にする独自の行動を繰り返しながら顧客獲得競争を展開し、いくつかのターニングポイントを挟んでプレーヤーには浮沈があった。本稿では、歴史的事実を単に時系列で並べていくのではなく、経営者が競争をどのように認知し、解釈し、どのような行動を起こしてきたのかを本人達の主観を交えた実際の言葉を元に記述していく。本稿の目的は、当事者の認識が自社の戦略行動にどのように作用したかを探ることにある。

キーワード

顧客獲得競争、戦略行動、認識と事業行動、戦略参照、模倣追随、ISP、競争戦略

目次

1. はじめに.....	4
2. インタビューの実施概要.....	4
2-1. 概要.....	4
2-2. 業界内における ISP の一般的分類呼称.....	5
3. 国内の商用インターネット接続サービスの創成.....	6
4. キャリア系 ISP 参入と最初の敗退者.....	6
5. 「メーカー系」のケース.....	8
5-1. 先行事業者は「メーカー系」をどう見たか.....	8
5-2. 「メーカー系」自身の認識.....	9
6. DTI のケース —このとき独立系はすべて敗退者だったのか—.....	12
7. ASAHI ネットのケース.....	12
7-1. 設立時の背景.....	13
7-2. 顧客満足度.....	13

8. @nifty の先行戦略 –サービスブランドの確立と定額制ダイヤルアップによる価格破壊–	14
8-1. サービスブランド@nifty.....	14
8-2. InfoWeb の統合.....	15
8-3. 定額制ダイヤルアクセスの価格破壊.....	16
9. ASAHI ネットの意図せざるプライスリーダー化.....	17
10. IIJ の法人シフト強化.....	18
11. 常時接続ブロードバンドの時代.....	19
11-1. ブロードバンド時代の幕開け.....	19
11-2. ADSL はつなぎのサービスか?.....	20
11-3. ソフトバンクの ADSL 参入.....	20
11-4. Yahoo! BB に対する他社の当初の反応.....	20
11-5. So-net の判断.....	21
11-6. 収益構造の変化.....	22
12. 電話会社の代理戦争 IP 電話セット.....	24
13. 資本政策と ISP 統合.....	25
13-1. So-net のトラッキングストック発行.....	26
13-2. @nifty のケース.....	26
13-3. BIGLOBE.....	27
13-4. ソフトバンクと ODN.....	29
13-5. OCN.....	31
13-6. DION.....	32
14. 光接続の時代.....	33
14-1. 基本的構造は ADSL と変わらない.....	33
14-2. with フレッツの提供.....	34
14-3. with フレッツのもたらした認識の変化.....	37
14-4. 光フレッツマンションタイプの値上げ.....	37
14-5. ISP の収益構造の変化に対する方向性の模索.....	39
15. 敵か仲間か模倣するのか –誰をどのように認識していたのか–.....	40
16. まとめ.....	2
16-1. 資源とパフォーマンスの間に.....	44
16-2. @nifty.....	45
16-3. So-net.....	46
16-4. BIGLOBE.....	46
16-5. OCN.....	47
16-7. ASAHI ネット.....	47
16-8. ソフトバンク.....	48
16-9. その他 –業界の観察者の目–.....	48
■付表 インタビュー質問票.....	50

1. はじめに

本稿は、国内のコンシューマ向けにサービス提供を行った主要 ISP(インターネットサービスプロバイダ)において、実際に経営に直接携わる立場にあった人々に行なったインタビューに基づく、顧客獲得競争に関わる各社の認知と戦略行動についての記述である¹。

日本で商用 ISP 事業が始まってから現在にいたるまでの約 20 年間、顧客獲得競争をめぐるいくつかのターニングポイントを挟み浮沈があった。各社は様々な経緯や資源をバックグラウンドに事業を開始しているが、各社から出されるプレスリリースや IR 資料等の公開情報をみると、各社はお互いに戦略行動の先行・追従を繰り返しながら顧客獲得競争を展開してきたことが読み取れる。また一方ではこれとは別に、他社の行動とは類似性を異にする独自の行動の軌跡をも読み取ることができる。企業は環境の中で、ひとり他企業や市場から隔離して存在することはないことを鑑みれば、経営者は競合他社、市場の状態、自社の事業に対して影響力を持つ親会社の存在、新たな収益モデルによって自社の利益を収奪する可能性を持つプレーヤーなど、自社を取りまく環境を認知したり他社の行動を参照したりしながらこれに解釈を加え、戦略行動を決定していると考えられる。本稿では、ISP の顧客獲得競争の歴史的事実を単に時系列で並べていくのではなく、経営者自身が何をどのように認知し、解釈し、その帰結としてどのような行動を起こしてきたのかということ、本人達の主観を交えた実際の言葉を元に記述していく²。また本稿では、発言の後ろにインタビューの氏名を記載する代わりに、個々に A1、P1 というように英数文字による表記により発言者を示している。インタビューの狙いは、競争の当事者である経営者が競争環境や他社をどのようにとらえ、自社の戦略行動に反映してきたのかを当事者の言葉で浮彫りにしていくことにあり、必要に応じて刊行物やテレビ番組のインタビューの中で経営者自身が語った内容も補足しながら記述を進める。本稿の目的は、経営の当事者の認識が自社の戦略行動に何の影響を与え、結果としてどのように競争行動に作用したかを探ることにある。

2. インタビューの実施概要

2-1. 概要

本稿執筆にあたり 2010 年 8 月から 2011 年 7 月にかけて、ISP 事業に役員あるいは経営の意思決定に直接関与することが可能な立場で携わった 17 人に、競争環境をどのようにとらえ、自社の戦略や意思決定に結び付けてきたかについてインタビューを実施した。インタビューを実施するに先立ち、予備調査としてバックグラウンドが異なりながらも、それぞれに契約者数が多く操業歴の長い 2 社に業界を概括するヒアリングを行い³、本調査に向けての調整を行った。この 2 社に対しても、

¹本稿は 2008 年から 2011 年にかけて実施したインタビュー調査および公開資料をもとに作成したもので、分析時点における国内の ISP 業界の競争を概観することを目的としており、個別の経営の巧拙を論じるものではない。またインタビューの引用中、当事者の発言で敬称が省略されているものはそのまま記載した。

²主として本稿では ISP 経営に携わった当事者の主観の記述を行う。公開資料に基づく、ISP 事業の創成から 2004 年頃までの OCN(NTT コミュニケーションズ)他、各社の価格競争行動についての詳細は宮元(2004)を参照されたい。

³ 詳細は(宮元, 2009c)を参照

時間を空けてから本調査のインタビューを実施している。

調査対象となった ISP は主には一般に大手と呼ばれる ISP で、日経 BP 社が公式に契約者数の調査結果を発表した最後の年である 2006 年時点で契約者数上位 20 位以内にあり、かつインタビューを開始する 2010 年 8 月現在、退出や吸収合併等によりすでに事業の独立性を失っている所を除きインタビューに応じた各社である。また現在は競争から退出している ISP であっても、インターネットビジネスの創成期にスタートアップスとして有名であったところや、インタビュー中にインタビューの側から自発連鎖的に名前が挙がった ISP には、当時の責任者にインタビューを行なった。インタビューの中には、途中で他の ISP に転職をしたり所属する ISP が吸収合併等で変わったりした人もいる。また、1 社につき一人の人の個人的意見に偏らないよう、可能な場合は複数名に対して同様のインタビューを行なった。このため、直接話を聞くことができた ISP の数は 14 である。また、創成期から雑誌の刊行を通じて、業界に深い関与を保ち続けてきた『インターネットマガジン』編集部の談話も合わせて聞き取りを行ない、ISP の競争の推移について、時系列の整合性のチェックと外部視点からの観察を補完した。なお本インタビューは、被調査者が他者の発言に影響を受けることがないように個別に実施をした。インタビューは他に誰が被調査者となっているか、他者がどのようなことを話したかは知らされていない。本インタビューでは、被調査者の認識にバイアスをかけることなくできる限り自然な発話を得ることが必要であるため、質問を通して調査者の知識や解釈、あるいは外部者視点からの観察が、回答するインタビューの思考の中に入り込むことを極力避ける必要がある。このため本インタビューで質問をする際には、「ポジショニング」「戦略グループ」「資源ベースの戦略」といった、経営学上の専門用語をインタビューの方から使用することを積極的に避けた。なお本稿の趣旨に基づき、本稿で調査者の談話を引用する際には、そのままでは文章として意味が通らなくなる場合を除き、極力発話のままに記述をしている⁴。

2-2. 業界内における ISP の一般的分類呼称

ISP 業界には事業者が頻繁に使用する分類呼称がある。主には、各社のバックグラウンドにより「キャリア系」「メーカー系」「パソコン通信系」「独立系」と分けて呼ぶもの、事業の地理的な提供範囲の違いにより「全国系」「地域系」と呼ぶものなどがあり、これらはほとんどの ISP の間で了解されている用法である。前者は、参入当初から保有している各社の元々の資源の違いを表しているとも言えるが、この呼称による ISP の分類は MECE ではない。例えば、富士通を親会社に持つ @nifty や NEC を親会社に持つ BIGLOBE は「メーカー系」でもありパソコン通信を起源に持つ「パソコン通信系」でもある。So-net はソニーを親会社に持つ「メーカー系」ではあるが「パソコン通信系」ではない。また、ASAHI ネットのようにパソコン通信を起源に持ちながらも意図的に「あるときは、メーカー系とうちは同じですからという顔をしつつ、あるときは、いや、うちは独立ですからという顔をしながらうまく使い分けていく(A1)」と自らを言うところもある。また後述の DTI は、当初三菱電機グループの資本を受けていたが後に東京電力系企業への売却、TOB などで資本構成が変化し、事業者の間では「メーカー系」ではなく「独立系」と認識されている。本稿では各インタビューの認識と発言を損なわないために、これらの呼称を文中で使用していくが、この分類が仮に保有資源を元に分けられているものだとしても、これが企業のパフォーマンス(業績)を直接決定するという立場をとるものではない。

⁴ 会話の引用に際して、各社の社名およびサービス名等については、現在、商号や名称が変更されているものもあるが、表記は可能な限り当時のものを使用した。

3. 国内の商用インターネット接続サービスの創成

事業者の間では、国内の商用インターネットサービスの始まりは 1994 年だとほぼ了解されていると考えてよい⁵。以下の発言がこれを裏付ける。「日本のインターネットはいつ始まったかと聞かれることが多いので、うちは一応 1994 年と位置付けています。IIJ とか東京インターネットが出たときです。その前のものというのは、本格的なプロバイダというよりは、IP ではないパソコン通信の流れを受けていたり、アメリカから出てきたりとかいうものなので、日本独自の商用サービスというのはその辺で一応 1994 年ということにしています(P1)」、「94 年 7 月に第 1 回目の『NetWorld+ Interop Tokyo1994』が開催されているんです。『インターネットマガジン』や、『アスキー』周辺の人脈の人たちが皆さん「商用インターネットがゴーしたぞ」と。要はそれを使って(ビジネスを)やりましようとか、それを安くしたいとか、自分たちで使いたいと思う人がいてスタートしている(R1)。「日本でインターネットを作るといふときの一番大きな最初は IIJ ができたこと。インターネットというものを本当に理解したプロバイダとして作られて、一般とか、企業向けにちゃんとサービスを始めた。技術もちゃんとしていた。そこが一番大きい。そこに東京インターネットとか、リムネットとか、そういう会社が続いていく (P1)」。

94 年には IIJ の他に、InfoWeb(後に@nifty に統合)、ASAHI ネット、ベッコアメ、リムネットなどがサービスを開始している。翌 95 年には NEC mesh(後の BIGLOBE)がサービスを開始し、96 年にかけてソニーコミュニケーションネットワーク(So-net)、DTI、AT&T ワールドネット(以下 AT&T WN)等の設立とサービスの開始が続く。「我々は個人、法人をあまり意識せずにサービスをやっていて、当然、個人も買えるようなサービスだった(I2)」という IIJ、「日本の個人向けインターネットはベッコアメ、リムネットそれからウインシステム。ウインシステムは 1 カ月で終わったんですけど、この 3 社でスタートしたというのが正直な思い。(R1)」というリムネット等、歴史的にはこれらを嚆矢に ISP 間でのコンシューマ顧客の獲得をめぐる市場競争が始まったと言える。初期の商用インターネットは専用線接続から始まり、次にダイヤルアップでラインアップが広がるという流れでサービスが拡張していったが、サービス開発の面ではコンシューマ向けと法人向けは未分化な面もあった。「うち(IIJ)が最初にサービスを作らなくてはならなかったのが、比較対象はなかった(I1)」。「IIJ とうち(AT&T WN)と DTI が突っ走っていた。一緒に最初のネットワーク構築からやっていたベンチャー。IIJ には技術的競争心はあったが、新しいものを作るのにワーキンググループがあった。それが 96 年ごろのこと(O1)」というような、会社間の交流を示す話もある。

4. キャリア系 ISP 参入と最初の敗退者

NTT は 94 年 1 月に「マルチメディア基本構想」を発表し、同年 9 月にはマルチメディア共同利用実験を開始することを通じて ISP 事業開始の準備を進めていた。構想の発表内容そのものはネットワークのデジタル化、アクセス網の光化の整備、ネットワークのオープン化(NTT 網との相互接

⁵ ISP によっては、自社のホームページ内で国内の商用インターネットの開始を 1992 年としている場合もある。この年には(株)インターネットイニシアチブが企画会社を設立している。

続)を謳ったものであったが、既に ISP 事業を始めていた先行事業者からは「キャリア系がやってくる」という言い方で ISP 事業への参入と受け止められていた。「キャリア系」とは、電気通信設備を保有し自社回線を使ってサービス提供を行う事業者のことであるが、それはほぼ ISP 業界内では NTT(99 年までは 1 社体制)の OCN、第二電電株式会社 (DDI; 2000 年から KDDI)の DION、日本テレコム の ODN の 3 つを指していることが多い。OCN のサービス開始は 96 年、97 年に入り ODN、DION とサービス開始が続く。

相当の資本力と通信技術を擁して参入を図るキャリアの動きを見て、先行事業者であるリムネットや東京インターネットの社内では経営方針に関する議論があった。ところが実際には経営陣の判断は緩く、「インターネットはただのブームかも知れないと言われたので、設備投資に対してすごくネガティブだった。切羽詰まらなさと設備投資しないみたいな感じ(R1)」。「96 年の頭ぐらいのところで OCN が来るからどうしようと思ったが、社内は割と極楽とんぼで戦略がないので不安になった(R1)」「96 年の頭ぐらいのところで OCN がこういうの(月額 3 万円定額)を始めるという話があり、1 年準備期間があるんですからけんかしようよ(本気で設備投資をしよう)と言ったんですが、やらないというような判断だった(M1)」。

市場の立ち上がり期に、ダイヤルアクセスをサービスのベースとした ISP が大きく育つためには、アクセスポイント増設等の設備投資にかかる資金をいかに調達するかが要諦であった。しかし、元から資本を有して参入してくるキャリアや、大手メーカーやメディア会社等を親会社に持ちパソコン通信時代の顧客ベースを有している ISP は別にして、先行事業者は資金調達やベースロード収入獲得の努力⁶を最初からかなり放棄している状況に近かった。「正直言って、

コストベースの事業計画って書いたことないんですよみたいな人たちが事業をやっていた。街のおやじが始めたような ISP が山ほどあった。リムネットもそうだった。社長でもそんな感じ(R1)」。「キャリアが参入してきてやはり持っている資金力が違うなと思った(O1)」。

この当時は、日本の資本市場における資金調達の方法はそれほど柔軟ではなかったという事情もあった。ただし、全く方法がなかったわけではない。95 年 7 月にはハイテク企業を中心とするベンチャー企業に株式公開の機会を与える目的で特則市場が創設され、大手企業の後ろ盾を持たない独立系の ISP にも資源調達の道は、多少は開けていた。しかし実際には、「リムネットにも特則市場の話は来ていたが、上場ってそんなもの何だそりゃ? IPO って何だそりゃ? という世界で、結局社長がバイアウトしただけだった(R1)」という話に代表されるように、結果的に特則市場は有効には機能せず、規制緩和により本則銘柄と特則銘柄を分けておく意味が薄れた 1998 年に廃止される。ベンチャー系企業の金融市場における資金調達が軌道に乗ってくるのは 1999 年のマザーズ開設を待たねばならず、キャリア系参入とインターネット市場の急激な立ち上がりに対応して資金調達が必要だった多くの独立系 ISP は、資金という経営資源の調達に失敗する。「資金力の面でキャリアとは戦えない。多少輻輳してもそれはもうあきらめてもらおうみたいな、キャリアとは違うパソコン通信の方の発想に近い感覚で、設備投資は鈍化した(R1)」。「そこへ一気にキャリアが来てとどめを刺した。一番お金が必要だった人たちは、ここでお金が本当に必要だったときに水をまけなかった。キャリアの参入とテレホーダイで、利用のリミッターをはずされるという価格破壊によって、一気にマーケットプライスに進行してしまった。もう僕らにはかなわないなという思想になった(R1)」という流れで、多くの独立系と呼ばれた ISP は敗退していく。「資本力の差でリムネット、ベッコアメなどのコンシューマ向け ISP は凋落した(P1)」。

⁶ ベッコアメは 1 年分前払い方式を採用することによってキャッシュの確保をしようとした。当時これ自体は画期的ととらえる論調が多かったが、先払いは会計的リスクがあるという理由で追随するところは少なかった。

初期の独立系と呼ばれている ISP の中で、リムネット、ベッコアメ、東京インターネット等が資金調達の不振で設備投資ができなかったこと、あるいは当時の経営陣が戦意を持たなかったことは、さらに人材流出という形で追い打ちをかける。「業界がグダグダになっているタイミングでは人が動く(R1)」。「大手の OCN が来るぞ、ヤバいと思った人はみんな転職した(R1・M1)」。「エンジニアの転職というのは実は‘転職’ではなく業界内での‘転社’。思いがあるエンジニアは有望な ISP に転社していった(M1)」。「NTT がメタルアクセスラインを開放して、それを使って OCN が 64K サービスを提供するんだったら、それを使ってうちらも同じように勝負しましょうよ、やつら(OCN)ができるんだったら我々も同じモデルでやれないはずはないだろうと東京インターネットの中で言ったんですけど、やらないと言われたので「じゃあ出ていく」と言った。どこに行こうかと思っていたら OCN が拾ってくれた(M1)」。「OCN が始まるぞというところで、これは戦うために頑張らなきゃという話をしていたとき、すごい温度差が社内であって、半分ぐらいの人はピンと来ていない。投資してインフラをやる気もない。でも儲けるためにはどうしなきゃいけないという悩みや葛藤があったときに、JT(日本テレコム)と組んででかいことやろうぜと言われて誘われた(R1)」⁷。

凋落組の ISP は、資金調達によって設備投資資源の獲得蓄積をすることに失敗するだけでなく、更にこれをトリガーに保有していた人的資源をも失う形で、歴史の初期において一次敗退していったのである。

5. 「メーカー系」のケース

5-1. 先行事業者は「メーカー系」をどう見たか

メーカー系と呼ばれる ISP の代表格は@nifty、BIGLOBE、So-net である。@nifty は富士通、BIGLOBE は NEC、So-net はソニーを後ろ盾に、パソコンつい維新からあるいは直接 ISP 事業に参入した。メーカーの ISP 事業参入の動機は、親会社の事業内容に深く結びついている。各社ともに、コンピュータ営業、システムソリューション、システムインテグレーションなど、通信事業に近い部門の経験者を送り込んで経営を立ち上げている。「富士通や日本電気がこの事業を始めたとき、下心としてはメーカーだから、こういう事業をやることによって自分のところの機械がいっぱい売れるということがあった。ニフティとは富士通から見ると SE の子会社(N2)」。「富士通もメインフレームが終わって、潮流は明らかにインターネットがすごい勢いで伸びるぞ。その潮流にうまく富士通がのっかってビジネスを拡大しろという、割と軽いタッチだった(N2)」。「法人向けはほぼビジネスになりかけていたが、コンシューマ向けはこれからというときで、そもそもソニーはコンシューマ向けエンターテインメント家電。そういうイメージだし、そこに強みがあるよねというのがソニーなりのコンセンサス。実際は 95 年の春ぐらいから法人向けのインターネット接続サービスをやっていたが、それはソニーのシステム子会社がソニー株式会社にインターネット接続を提供するために始めて、それを外販していたもの。それはソニーから見ると、半分自分のためにやっている社内システムみたいなものなので、「本当のビジネスはコンシューマ向けでやるんだね」ということで、結論としては完全に別のエンティティを作って、そこに特化させてやらせようということ

⁷ この話自体は頓挫することになるが、リムネットの創設期からの中心時人物であった R1 氏はこのタイミングでリムネットを離れている。

でスタートした(S1)」。

興味深いことに、キャリア系の参入の時と異なり、パソコン通信から参入をしてきた@nifty と BIGLOBE は、リムネットや東京インターネットなどの「独立系」の先行事業者からは脅威と認識されていた形跡がない。多くの独立系 ISP が必要としながらも手に入れることが困難であった資本について、「メーカー系」は親会社という大きな後ろ盾を有しているにも関わらず、外形的には過去からの自社のパソコン通信の顧客を引き継いでいくように見えた。先行事業者達は顧客の収奪は起こらないと考えたことで、彼らを脅威・ライバルとは認識しなかったものと考えられる。「ISP にはパソコン通信から流れた連中と、インターネットだけやっていた連中の 2 系統があるが、ニフティ(当時)や BIGLOBE がライバルだったイメージはない。パソコン通信から来て顧客をシフトしており、新しく(顧客を)取りに来られたイメージがない(M1)」。「当時はサポート競争や回線数やアクセスポイントの数が勝負。ニフティや BIGLOBE には先行しているぜ、と思っていた。あくまでもリムネットのライバルはベッコアメ、それから遅れて出てきた DTI という独立系の人たち(R1)」。

一方で同じ「メーカー系」であっても、パソコン通信の顧客をベースに持たない So-net はライバル視された。「So-net はパソコン通信からでない、由緒正しくインターネット屋。十分に敵(M1・R1)」。つまり、彼らは参入者のバックグラウンドにメーカーという親会社の後ろ盾があるかどうかではなく、パソコン通信からの顧客を継続的に有するのか、ゼロベースから顧客獲得を始めるのかどうかという点で識別をした。ニフティと BIGLOBE の間では顧客収奪の図式を想起せず、So-net との間では収奪関係を想起したということになる。しかし、結果的にパソコン通信から継続的に移行してきた顧客ベースは、顧客獲得のネットワーク効果を生み、既存の顧客の取り合いではなく市場のパイが広がった中で新規顧客の獲得競争が展開されることとなった。顧客からの利用料収入がベースロードとなり、さらには元からの顧客数の多さは広告という別の付加価値をもたらす「顧客資源」となっていた。リムネット等の先行事業者たちの読みとは裏はらに、ニフティや BIGLOBE がパソコン通信時代から引き継いだ資源は、直後に展開される激しい顧客獲得競争と価格下落に苦しむ事業の収支を支え、敗退していく先行事業者を横目に退出の危機を免れる基礎となっていく。

5-2. 「メーカー系」自身の認識

先行事業者が前述のような認識をする一方で、メーカー系 ISP はキャリア系 ISP のことを参照し、競争の関係性を「設備競争とは違うところで差異を出していくべき相手」として認識し、事業の方向性を決定している。「NTT グループの OCN やぷらら(96 年サービス開始)、DION というのは、キャリアがやっている事業だからちょっと別みたいな感じはあった。インフラやユニバーサルサービスみたいなものは、メーカー系は絶対キャリアにかなわない。自分達はサービス業、キャリアにはそういうことはできない。そういうプロバイダと、メーカー系とは本来は違いを出していかなきゃいけない(N2)」。「ネットワークのビジネスのビの字も経験がない経歴の会社で、ネットワークの設備競争に入っても勝てるわけなし、ビジネスになるわけがないと思った。ニフティや BIGLOBE は後になってから上位レイヤ⁸サービスだと言い始めたが、我々は 96 年当初からインターネットの

⁸ コンピュータ通信には通信機能を 7 つの階層構造に分けて考えるモデルがあり、これを「OSI(Open Systems Interconnection) 参照モデル」と呼ぶ。物理的な接続をつかさどる第 1 層の「物理レイヤ」に始まり、第 7 層は「アプリケーションレイヤ」と呼ばれ、ファイルやメールの転送、データベース、www などユーザが直接目にするアプリケーションはここに分類される。これに由来して、業界関係者は俗にネットワークインフラに近い部分の話題を「下位レイヤの話」、ユーザーアプリケーションやコンテンツなどのサービスに近いところの話題を「上位レイヤの話」と呼び慣わし、業界構造やプロダクト・サービスなどについて

接続レイヤから上をやろうと決め、はなから回線の調達はマルチキャリアをやろうと決めていた。ソニーの子会社として強みを発揮してビジネスできなきゃ意味がない。大きくいって間違った判断ではなかったと思っている(S1)。「コンテンツへの戦力集中をすると方針を固めたのは、NTT がマルチメディアと盛んに言っていたから。当時 NEC の常務が「マルチメディア＝コンテンツ・映像」ととらえていた(B1)」。

このような認識の下で、98 年から 2000 年頃までにメーカー系各社は、自社のホームページ上で閲覧するコンテンツや、So-net のポストペット「モモ⁹」に代表されるようなコンシューマ向けのアプリケーションの提供、広告事業などに力を入れ始める。これらの戦略行動は、保有資源による戦略拡大であり、キャリア系の事業活動を参照した結果に基づく、接続事業以外の収益をより上位のレイヤにあるサービスに求めようとする、キャリアとは異なる新たな位置取りの戦略でもある。ただし、位置取りといっても、それまでの事業が基盤となっており、既存の事業を捨てての移動ではない。この位置取り戦略実現の後押しとなったのが、パソコン通信時代から蓄積してきた顧客資源であり、So-net にとってはコンシューマ事業に対するこれまでのノウハウの蓄積というわけである。

「98 年 6 月に、社長からは接続以外の事業を 15% から 30% にしたいという号令がかかった。社内では、あまりにも接続事業のウエイトが重すぎるのは問題で、それ以外の事業の売上げをどうやって増やすんだという話を 2000 年頃までかけてずっと議論していた。たぶん BIGLOBE も同じようなことをやっていた(N2)」。「当時気にしていたのは、一体ニフティってどれぐらい PV¹⁰を持って頑張れるかなということ。これだけ人が来ているのだから、広告事業を少しでもやったほうがいいと思った。検索サイトの Yahoo!Japan ほどではなくても、バナーを貼るだけだからうちみたいな会社が広告をやると、ほとんど人件費がかからずに収入が立つ。やっているうちに 15 億～16 億の利益を出す。接続料金はいくらやっても一人当たり数百円しか利益がないから、15 億入ってくればすごく大きい。そういうのはよくやった。どこに利益が出ているかをよく考えて断じて実行する。広告とかいろいろなものを増やしていくためには PV を増やすしかない。自分が経営を任されていた頃は、そっち方向にどんどんシフトしていくちょうど境目だった(N1)」。

ところが、この考え方は法人向けのシステムソリューション事業を主業務とする親会社や、主管事業部の出身者にはなかなか理解されない。むしろニフティと BIGLOBE にとっては、親会社の存在は長く「制約的存在」となった。「富士通、日電はもともと企業向けのコンピュータや通信機器をやっていた会社だから、コンシューマに対するいろんな意味でのノウハウなり知識なり、マーケティングのやり方は決して強くない(N2)」。さらにニフティの場合、パソコン通信の成功体験が慣性となった。「独壇場でパソコン通信時代をずっとやってきて、NIFTY-Serve は入れ食いだった。サービスはメール中心。あとはそれぞれネットワークのコミュニティをうまく運営しながらフォーラムをやっていた。これが、売上規模はそれほど大きくないが利益率がよく、儲かってしょうがない。びっくりしたのは僕が最初にニフティに行ったとき(99 年)のこと。営業部がない。何で営業部がないんですかと言ったら、マーケティング部があります、と。マーケティングと営業は違うだろう、営業を作らなきゃダメだろうといったのだけれど、そいぜいそういう認識。そういう時代に育った

このレイヤ構造をイメージしながら内容を語ることが少なくない。このように比喩的に使われる場合、その定義や境目はあいまいであるが、インタビューの中でもよく現れた表現である。

⁹ So-net が 99 年に正式サービス提供した、ピンク色のウサギがキャラクターのメールアプリケーション。キャラクターのかわいさが評判を呼び、So-net はそれまであまりインターネットになじみがなかった女性や若者層の取り込みに成功した。

¹⁰ ページビュー。ホームページの閲覧回数を指し、数が多いほど広告媒体としての価値が高いとみなされ、広告単価が高く設定できるとされた。

連中が、営業はこれ以上お客をとってくるな、などと言う(N2)。「僕が 98 年にニフティに行ったとき、ニフティはフォーラムで大成功していた。あれは時間課金でお金を稼げるので、その成功事例から抜け切れず、ずっとそれに縛られていた。しかし、表向きはうまくやっているようでも、実際は 12 か月のうちの 7 か月は顧客数が減っていた。社長になったときに、これは大変だということでインターネットらしいサービスに変えていこうと思った。それまではインターネットらしいサービスはほとんどなかったが、「ホームページが大事だな」と思ってその年からすぐ始めた(N1)」。それでも大半の反応は「儲かっているものだけやればいい。コマースを積極的にやろうという雰囲気はまったくなかった(N2)」。

一方、同じメーカー系でありながら、当初からコンシューマ向けのサービスに特化するとしていた So-net は、上記の 2 社に比べれば親会社の制約を受けず、比較的闊達にビジネスを伸張させていった。「ソニーは全くネットワークビジネスってやっていなかったから@nifty や BIGLOBE は、ソニーにはない彼らの特殊性というか、ネットワークというビジネスドメインから見ると、一日の長があった。」彼らは、インターネットを始めたのは厳密にいうと我々よりも遅いけれども、その前からパソコン通信とか、VAN(value added network)など延々とかなり大規模なネットワークビジネスとネットワークのインフラを持っていた。だからある意味スタート地点は、発射台はわれわれよりも高かった代わりに、その延長線上でしかスタートできないというしほりもあった。持っているインフラを使わないということはない。ただ、使うということは逆にそれまでのいろいろな経緯で、パソコン通信とか、企業向け VAN のためにつくったネットワーク、お付き合いがあるキャリアとの関係などの延長線上で事業をスタートするということなので、全くそういうしほりが無いわれわれと比べると、発射台が高くなる代わりに、逆に制約条項もあったと思う。うちの場合はそれがなくてやりやすいところもあったし、全部一から準備という大変さもあった(S1)。

この発言は必ずしも親会社からの制約が全くなかったことを意味しないが、ニフティ、BIGLOBE の側からは So-net の戦略行動を観察した以下のようなコメントがある。「ソニーの場合は、長い歴史の中で独特のコンシューマに対する製品の開発をやってきているし、コンシューマに対するマーケティングやアメリカの会社を買収したりしてコンテンツもやってきている。バックグラウンドがあとの 2 社と比べたときに全然違うと思う(N2)」。「当時 So-net の吉田社長は DeNA などへの出資¹¹も積極的にやるポリシーの人だった。親会社のソニーもイケイケだったから何も言わなかった。これのおかげで、連結で見たときに、So-net は@nifty やウチ(BIGLOBE)とは一桁違う利益をあげられるようになっている。ウチは親会社がいろいろ足をひっぱるから、そういうことが決断できなかった(B1)」。

しかし当初「イケイケだ」と他社から見られた So-net も、道のりはそれほど平坦だったわけではない。

「いろいろと心づもりはあってやったけれど、実は結果的には唯一立ち上がったのがモモちゃんぐらいだった感じ。結果的にはそれ以外はなかなかビジネスにはならなかった。これでだいぶユーザ数は増えたが、今から思うと、そもそも ISP 立ち上がりするときだったので、今から見ると大した数ではなく、接続会員の数としてはあつという間に OCN に抜かれ、ニフティにも抜かれた(S1)」。その辺りの事情は他社もよく見抜いていたことは、以下の発言が示している。

「So-net ってモモちゃんがいて人気があった。BIGLOBE は僕が先にやるとすぐに追っかけてくるという追随者だったので、あまり敵じゃなかった。怖いとすれば So-net の方で、モモちゃんとか

¹¹ 1999 年 10 月ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社(現ソネットエンタテインメント株式会社)は、DeNA の設立に際し出資を行い、2010 年 2 月まで筆頭株主であった。

そういうキャラクターを持っており、違う雰囲気があった。でも、あれも限度があった。モモちゃんはやっぱ女性向けだから、ビジネスマンにはそれほど受けない。あれも限度があるなと思った(N1)。「So-net は、ソニーの出井社長室長をやっていた吉田社長が出資戦略をずっとやっていた人で、たまたま DeNA と M3¹²は当たっただけなんじゃないの?(B1)」。

6. DTI のケース –このとき独立系はすべて敗退者だったのか–

NEC や富士通を親会社に持つ BIGLOBE や@nifty は、事業者の間では「メーカー系 ISP」と呼ばれることが多い。しかし、1995 年に設立された DTI(株式会社ドリーム・トレイン・インターネット)は、三菱電機の通信子会社である三菱電機情報ネットワークの資本による ISP でありながら、事業運営の実質は学生ベンチャー出身の D1 氏によったため、事業者の間で「メーカー系」と呼ばれることはない。キャリア系の参入という脅威を目前に多くの独立系 ISP が資金調達できず、人材流出を引き起こしながら敗者への軌跡を歩んだ中で、DTI は大手電機メーカーの資金という形で経営資源の調達をすることによって、独自性と事業の継続性を担保し、キャリアの参入を契機とする環境変化の中で一次敗退をしなかった独立系 ISP だったといえる。「DTI は株式会社リセットという会社をベースにスタートしていて、三菱電機のおヤジさんにうまいこと企画書を通してその資本力でガンと始めた感じ。リムネットがやりたかったことを後から来てうまくやったというイメージ。資本政策がしっかりしててうらやましかった(R1)」。

DTI は調達した資本力を用いて「つながりやすい」「顧客満足度 No.1」といった内容を標榜し知名度を上げていった。「キャリアにはきめ細かいサービスや、顧客満足を優先するようなことはできっこない。だからそこを強調することにした(D1)」。この戦略を参照していたのはパソコン通信系と呼ばれる ASAHI ネット(後述)であった。「もともと、顧客満足度重視みたいなのをやり始めたのは DTI。『インターネットマガジン』の頭 10 ページぐらいぶち抜きの広告で、顧客満足度何年ナンバーワンというのをずっとやっていた。そういう、顧客満足度といって、この辺で、わーっとお金をかけてブランドを上げたのは DTI の D1 さん(A1)」。ただし DTI は資金を広告のみに投入したわけではない。ダイヤルアクセスが各社のサービスの中心で、接続回線の増強とアクセスポイントの数がつながりやすさを左右した当時、インターネット専門雑誌『インターネットマガジン』では ISP のサイトごとに電話をかけて、つながりやすさの比較を掲載していた。このことによって各社は顧客からも競合からも参照比較をされていたため、DTI は広告を掲載するに足るだけの設備投資も行っていた。「96 年ぐらいの話で DTI のことをよく覚えています。悔しかったのは、サポートはいぞと言うわけですけれども、それは確かによくしたぞという以外に、例えば、ピーク時 4 人に 1 ポートとかちゃんと明言しているんです。明言したというのは偉いんです。おまえはそんなに投資できるのかと思った(R1)」。同じ「独立系」と呼ばれ、ベンチャー起源の ISP の間でも明暗が分かれた。DTI の凋落が始まるのはむしろ、立役者であった D1 氏が DTI を離れ、三菱電機による経営色が強まった 2000 年以降のことである。「DTI は三菱のほうが強くなってきて、D1 さんたちが抜けてしまって迷走した。並の ISP になってしまって、買い戻してまたそこに持って行くぞといったとき(2007 年)には、ASAHI ネットの方がずっと上を行っていた(A1)」。

¹² 医療関係従事者に対してインターネットを利用した医療関連サービスの提供を行う。

7. ASAHI ネットのケース

7-1. 設立時の背景

ASAHI ネットは94年6月にサービスを開始したISPである。前身事業はパソコン通信であるが、バックグラウンドはメーカーではなく朝日新聞社系のメディアである。88年に朝日新聞社の『ASAHI パソコン』という雑誌の読者向けにASAHI パソコンネットという名称でパソコン通信のサービスを無料提供していたものを事業化し、90年に法人として独立したものである。

ASAHI ネットはパソコン通信時代から、TCP/IP と UNIX ベースのパソコン通信の基幹ソフトを自社開発し、そのグループウェアの企業向け販売ビジネスと並行してISP事業を運営していた。このため滑り出しは比較的順調であった。「ATSON-1(アトソンワン)という名前のサーバなのですが、メールや掲示板など今でいうグループウェア。ISPは会員制の商売なので、いきなり黒字というのは難しいけれども、最初にソフトウェアを売ってそのお金をいただくという商売と並列して走り始めたので、創立以来これまで割と最初から通期ずっと黒字(A1)」。

パソコン通信のサーバをTCP/IP と UNIX ベースで作っていたことはASAHI ネットにとって有利に働いた。TCP/IP を採用したということは、パソコン通信時代に内製で作ったサーバがインターネットサービスでそのまま使えるということだからである。「ニフティがCompuServeのものをローカライズして、それまたぶん富士通のミニコンを使って作られたのに比べれば、我々は自主開発のUNIXサーバでインターネットの技術を使ってサービスを作っていた。だから世の中がPPP接続になり、いろいろなインターネットのサービスを出すといったときにも、システム的にはパソコン通信の時と全く同じIDでシームレスに移行することができた(A1)」。

ASAHI ネットはメディア会社がバックグラウンドでありながら、広告やコンテンツ事業に収益を求めるということをほとんどしなかったISPである。2000年にニフティが「定額2000円で利用制限時間なし」という形で価格破壊を起こすまでの、初期のダイヤルアクセスサービスは、各社とも利用時間に応じた従量料金制度を採用しており、価格競争というよりは、アクセスポイントの数が多く足回りの電話料金が安くてすむか、接続しやすいか、サーバからのレスポンスは早いといったことが顧客の関心事であった。従って、経営資源としては設備投資のための資金がより必要とされた時代であった。パソコン通信からインターネットへの移行期に二重投資が必要なかったことも幸いし、ASAHI ネットは上述のグループウェア販売で収益の下支えをしながら、あくまでも事業ドメインを接続事業に限定して顧客サービスに集中する戦略をとったISPである。「99年ぐらいまではダイヤルアクセスの接続品質が差別化要因。その意味では設備産業。自分たちでアクセスポイントを打っていかにかに効率よくやるかということだった。この頃は、自分たちでアクセスポイントの設計や構築を全部やっていたこともあって、ASAHI ネットは有名じゃないけれども安くて、というか普通の値段でつながりやすい、ということで割と顧客は着々と来ていた(A1)」。

7-2. 顧客満足度

前節で記述したDTIの、顧客満足度No.1を標榜する戦略に対して強く競争意識を持っていたのはASAHI ネットである。「当時、お客様6人に対して1回線の電話を割り当てた。OCNはたぶん、その3倍か4倍ぐらいだった。うちはDTIの2倍ぐらい。もちろん集積度が上がる方が設備コス

トは安いけれども、当然、確率的にはつながらないことがある。そこをいかにうまく設備を増強しつつ、うまく何度も回転させて投資効率を上げるかというところ。うちはコンテンツなんか全然なかったが、その代わり接続後の通信速度、安定性、認証の速さ、メールの速さ、メールの容量という辺りはインターネットの生活必需品なので妥協しない。当時、メールの容量が無制限なんていうのはほとんどなかったと思う。余計なコストがないのでむしろそれがいいんじゃないかと、立ち位置として思っていた。運営コストは内製でやっていて規模も大きくなかったのも、ここまでは苦労しなかった(A1)。

ところがこの戦略も、他社が資本力を擁して潤沢に設備拡充をしていた 2000 年頃には優位性に陰りが出てくる。「99 年ぐらいから 2000 年の頭ぐらいから差異化要因がなくなってきた、動画だとか、かなり無理があったような気がするけれども皆、いろいろコンテンツを入れ始めていた。何が差がつくんだというところでみなさん苦労していて、値下げもあり、1 円とかゼロ円とか。しかしゼロ円というのはあだ花みたいな感じで、電話代込みのサービスの応用でゼロ化していたと思う。だから品質が良くない。まだブロードバンド、常時接続ではなかったのも、品質の差が顧客にも伝わる形で厳然としてあった。一方、有料 ISP の中ではだんだん差が縮まってきた。大きなブランドを持ってなくて、広告宣伝も打っていない ASAHI ネットは苦戦した。満足度ランキングで 14 位ぐらいまで落ちた。ほかの電機メーカーやキャリア系が、相対的に粒がそろってきて特徴がなくなり、ASAHI ネットはじりじり下がっていった(A1)。

8. @nifty の先行戦略 —サービスブランドの確立と定額制ダイヤルアップによる価格破壊—

8-1. サービスブランド@nifty

@nifty は比較的好んで先行戦略を取った ISP であった。これは親会社の富士通が示した経営方針に対する意向というよりは、当時の経営陣である N1 氏と N2 氏の考えによるところが大きい。「富士通時代の僕のやり方を富士通の社長がたまたま見て使いたいと思ったんでしょう。それで「ここへ来てくれ」と言われてニフティへ行った。ちょうどパソコン通信で儲けていた成功体験から抜け切れない会社で、契約者数が減っている最中に行ったものだから、これを 1 年ぐらいでインターネットらしい会社に直さなくちゃと思っていろいろなことをやった。もちろん、メールはインターネット(PPP 接続)でもいけるし、当時のパソコン通信のプロトコルでもできるし、両方できる会社ではあったけど、でも、サービスではない。いろんなサービスがない。例えば、ポータル的なサービス。“チャンネルサイト”って言ったけど、1 年で 23 個か 24 個作った。ニフティ会員でなくても誰でも見に来られるものを作った(N1)。「それとこの時もう一つ大事なのは、99 年に名前を NIFTY-Serve からアット・ニフティ(@nifty)に変えたこと。人がどんどん減り始めていたからインターネットの形にしたいと思って@nifty という名前にした。サービス名もこれにしようと思って、電通に頼んで広告しちゃった。富士通に相談したら、「あ、君やっちゃったの」「しょうがないな」と。普通はああいうブランドというのは、本社が管理するというところだったけれど、僕が先にやっちゃった。だけど、その名前が気に入られて「そのままじゃサービスネームにしよう」ということで、アット・ニフティになった(N1)。「その時の面白い広告が一気にニフティを変えた。それから

人がワーストが増えていって、僕がいる間どんどん伸びて、しばらくずっと日本一を続けた。もちろん広告だけでは人は集まらないと思うけれども、もともとニフティというブランドがある。それが、ブランドは高いんだけど、インターネットサービスが少ないということで人が減り始めていたところに car@nifty とか sport@nifty とかジャンル別にポータルサイトを作った。加入者でなくてもそのページは見られる。インターネットそのものは囲い込むというものじゃない。だけど、@nifty というサイトのにぎやかさによってまた人が入るということはある。そこはやっぱり相関があって、この前まで減っていたのがそれから増え始めた。そのときは人数を何人使っても構わないからと、30 人か 40 人集めて一気にやった。そうしたら、会社はパッと変わった(N1)。

8-2. InfoWeb の統合

ブランド名の変更というだけでなく 1999 年という年は、富士通とニフティにとって ISP 事業の運営に関する経営形態が大きく変わった年でもある。12 月の@nifty へのブランド名変更に先立つ 99 年 4 月、ニフティは日商岩井との合弁を解消し、富士通の 100%子会社となっていた。このことは後に、ニフティにとっては親会社からの干渉を強める制約となっていくが、この時の合弁解消の理由を N1 氏は「主力サービスの競争軸はやっぱりインターネットで頑張ろうと富士通 100%にしてもらって、日商岩井の影響を外した。あそこについても、けんかばかりする。こんなじゃ駄目だから買っちゃおうということで買った」と語っている。

@nifty への脱皮は、単にサービス名称を変えたということだけではなく、NIFTY-Serve と富士通本体の ISP 事業部門であった、InfoWeb(会員数 54 万人)との事業統合でもあった。「ブランドの刷新というところではうまくやったと思うのは、NIFTY-Serve と InfoWeb の統合。あれは大成功だったと思う。あれはもう@nifty っていうのはみんなすごくいい、ネーミングもすばらしかったって言ってもらえる。あの時は J 氏という社長が富士通にいて、富士通グループとして、”Everything on the Internet”というキーワードで、その中心に@nifty を据えるんだっていうことを、うわあーって言った。それで、株価が一時 5000 円ぐらいまですごい勢いで上がった。それにうまいこと乗って@nifty というブランドを立てて、めざせ 1000 万都市っていうことを言った。@nifty という 1000 万人がいる仮想の都市を作ろうじゃあねえかって。けれども、その時は接続が 1000 万なのか利用者が 1000 万なのか、それをどうやって積み上げるかみたいところまではしっかりしたストーリーがなかった。それでその後は、ただなんかアドバルーン的に終わってしまっ、鳴かず飛ばずになってしまった。@nifty というブランドがあった割にはもったいなかったなっていう気がする(N2)。

「富士通の InfoWeb。あれはだいぶ抵抗があったけれどニフティに吸収しちゃった。富士通側からいえば抵抗はある。だって、富士通としては「NIFTY-Serve がパソコン通信に固執してインターネットをやらないからおれたちがやる」といって作ったわけだから。それを@nifty の下に入れて、僕が社長で全部やっちゃうというのはすごい抵抗があった。でも、それはやらせてくれた。それはオーストラリアやスペインで僕がやっていたことを見ていたからでしょうね。でも、それを越えるようなことになると、ちょっと問題で。ネットワークサービス本部の言うことを聞かないと、「君はどんどん離れていくな」なんて怒られて。でも離れていくことは本当は、いいこと。独立して、そこで採算性の取れる会社になればいいだけのこと。今はグローバルに生きていこうと思ったら、そういう覚悟をしないと。親会社なんか頼っては駄目ね(N1)。

8-3. 定額制ダイヤルアクセスの価格破壊

@nifty がパソコン通信の呪縛から脱皮を図ろうとしていた頃、99年11月にNTT東日本および西日本がIP接続の試験サービスを開始する¹³(現フレッツISDN)。足回り接続にISDNを使ってISPへのダイヤルアクセスを可能にする定額制の回線サービスである。これまではテレホーダイと呼ばれるサービス契約による深夜の定額時間帯以外はISPのアクセスポイントまでの通信料金は電話と同じ時間従量制であった。NTT東西自身はOCNのようなISP事業をしていないが¹⁴、このIP接続サービスは利用時間を気にしながらインターネットを使わざるを得なかったユーザの利用マインドに変化をもたらすことになった。

2000年7月のことである。@nifty¹⁵がISP利用料金について安価なダイヤルアクセスの定額料金制を打ち出す。これがISP間での激しい価格競争に火をつけた。「そこそこ沢山のプロバイダがいても、そこそこ幸せに生活していた。競争もあったけれども調和がとれていた(C1)。「僕に言わせればダイヤルアップ時代が一番ハッピーで、インターネットを使うユーザはガンガン増えていく、なおかつインターネットは面白いとわかってきたから長時間使ってくれる。そうすると文字通り従量制だから単金は平均でも3000円ぐらいだった(B1)」。と言われた時代は終焉する。

「2000円で時間制限なしというサービスは一番最初に僕が@nifty でやった。ブロードバンド時代が来たら、必ず定額制になっちゃうので時代の先取りとかいって。減収は怖かったがやっちゃった。あちこちから“ニフティ・ショック”とワアワア言われてあの時は大変だった。2000円で無制限にしたおかげで利益がグッと減ったけど、一方で顧客数は増えてきた。だから、必ずプラスに戻るという確信があった。その年度の3月末のうちにはプラスになった。毎日「今日何人入って、それはいくらに」と数えていた。計算してみれば、大体こうだなとわかっていたそれをずっと続けていた。何のコースに入ってきた、平均収入いくら、やめた人何人ってプラス・マイナスを毎日取る。だから、3月になりや大丈夫だという確信を持っていた(N1)。「値下げ競争はこっちから仕掛けていくということもあった。2000円で行っちゃおうと値下げしたのは@nifty。それまでは儲け過ぎだった。それより2000円でいいからもっとパイ広げようって。あのときは一応ISPとしてトップを走っていたし、プライスリーダーでもあったから引っ張っていただけの影響力もあった。それで、一気にこうという感じ。その時はもうDSLが出てくるというのがわかっていたので、ブロードバンドが来たときに先頭をとにかくぶっちぎりで走ろうという気があったからそういうことにした(N2)」。

しかし、自らそのような状況を作り出しながら@nifty 社内の反応は相変わらず鈍かった。「(値下げに踏み切る)それで営業を強化ということをしたのだが、中にいる人たちのマインドは、なんでこんな儲かっていて全く問題がないのに価格を下げて競争をあおったり、もっとたくさん取ろうなんて言ったりするんだろうという雰囲気があった(N2)」。

@nifty の価格破壊に対抗して、この時点までにある程度の事業を確立していた各社が追随価格を次々に打ち出していくことで、コンシューマ顧客の獲得競争は一気に拍車がかかっていった。ここ

¹³ NTT東日本とNTT西日本による、ISDNを使った通信料定額のインターネット接続サービスの仮称(現フレッツISDN)。フレッツは地域IP網とも呼ばれ、ISPとはPOIで相互接続する。IP接続サービスをダイヤルアクセスの足回りに使えば、ISPに接続する際の通信料金が低額になるが、インターネットへの接続にはISPとの接続契約が別に必要。1999年11月に新宿区、渋谷区、大田区、大阪市北区、中央区、吹田市で試験サービスが開始された。2000年5月11日からは、市外局番03地域と大阪府下33誌に対象地域を拡大。当初、通信料金は月額8000円であったが、対象地域の拡大に合わせて4500円への値下げが行われた。

¹⁴ 99年7月のNTT再編により、OCNは長距離国際通信を担うNTTコミュニケーションズに承継された。

¹⁵ 1999年11月、NIFT SERVE、InfoWeb両サービスを統合し、新サービス名称「@nifty(アット・ニフティ)」を開始した。

で各社が価格措置に踏み切ることができた背景には、ひとつにはそれまでに蓄積してきた顧客からの収入による原資があったことに加え、規模の経済が強く働いたことがある。「ユーザが増えてきた 96 年、97 年、98 年と必然的にコスト効率も良くなるので、競争も生まれていたが、必然的に価格は下がっていった。コストが下がるので価格を下げる余地がある。うち(So-net)もキャリアほどではないが、たとえばルータでもある程度の規模が集まって大型のルータを入れると、単体コストは高いがコスト効率はよくなる。最初はベッコアメ、リムネットがターゲットだったけれど、それこそ NEC、富士通、NTT がビジネスを始め、勝つためには価格も競争力があるものにしていかなくちゃいけないし、下げ余力があるので皆さんどこも価格を下げていった(S1)」。

9. ASAHI ネットの意図せざるプライスリーダー化

定額制のダイヤルアクセスをめぐる価格競争は否応なく過熱する。月額使用料は各社 2000 円を割る水準で推移していた。ここでさらに一石を投じることになったのは、それまで「我々は広告モデルもなく会員からお金を頂いての商売なので、基本的に利益が出たら、それは顧客に還元する。やむなく価格競争にも入っているが、新規獲得にほとんど力を入れない。新規獲得にお金をかけるぐらいなら、今いていただいている顧客にちゃんと還元をしよう(A1)」というリテンション型の戦略を取っていた ASAHI ネットである。2000 年 1 月の時点で、契約者数において ASAHI ネットは @nifty とは約 25 倍、BIGLOBE との間では約 20 倍、上位 2 社とはかなり水が開いた第三位だった OCN とも約 5 倍の差があった¹⁶。ASAHI ネットは正面から最大手に戦いを挑むほどの原資はないため、必然的に既存顧客の囲い込み戦略を取らざるを得ないところであった。月額収入によるベースロードがあるとはいえ、派手なマス広告や代理店手数料などにはそれほどのコストをかけることができない。ASAHI ネットとしては「「あっ、なんだ、いつの間にかあっちのほうが安いじゃないか、ということを生じさせなければいい。「他が下がったら、もちろんそれより下げます。だから安心してずっと使っていただければ、そんなにきょろきょろしないでも絶対損はさせませんよ」ということで少しずつ下げていく。BIGLOBE、nifty などの大手が、お互いに相手の顔を見て下げるというやり方とは違う(A1)」という方策に集中せざるを得なかった。それがフレッツ ISDN の登場をきっかけに変化する。「各社の差異化要因がなくなって苦戦しているところで救世主になったのがフレッツ・ISDN。99 年 11 月に IP 接続サービスがスタートし半年間試験サービス。最初は 8000 円の定額だった。それが 00 年 5 月に 4500 円に下げて本格サービスになった。そのとき他社が ISP 側の料金を 1800 円ぐらいで対応していたところを 450 円の、ダイヤルアップの中で一番安いメニューで対応した。対応するなら、その値段で出さないとあまり面白くないなと思って。これは顧客から見て、ISP と足回りの合計が 5000 円を切らないと意味ないんじゃないのという方から発想して作った値段(A1)」。ところがこれには他社は、追隨に逡巡する。「ほかもそのぐらいで来るかと思っていたら、「あれ？うちだけだったの」みたいな話だった。それでまた一挙に存在感が上がった(A1)」。それまで@nifty や BIGLOBE の価格追随者であった ASAHI ネットが、図らずもプライスリーダーになった。

¹⁶ 基礎数値は日経 BP データボードによる

「そのとき、ぷらら¹⁷がやっと 800 円。OCN なんかもっと高いのに、グループでもないうちが 450 円でいきなり出して、おかげでフレッツ ISDN が流行ったと E1 さん(NTT 東日本)が言ってくれた。当時、ぷららではなくうちのポスターが E1 さんの執務室に張ってあった。超大手と同じ値段で入ってもらうのは、理由があまりない。うちは、品質が一番いいものを作りますが、値段でもお客さんに損をさせませんというところをやって来たが、これまではプライスリーダーというより、他と比べてという感じだった。しかし、NTT がそこまで思い切ったことをやるのであれば、常時接続は本来のインターネットの使い方なので、大いに乗るべきだろうと思った(A1)」。A1 氏は続ける。「結果、1 年で 5 割か 6 割ぐらい顧客が増え、14 位ぐらいまで下がっていた満足度が半年ぐらいで 2 位ぐらいまで上がってきた。そこがターニングポイントだった。これまでの顧客というのはほとんどロコミ。初めて新規顧客がそれまでのストックに対してかなりのプロポーショナルで入った。単に安いだけで入って、品質が悪ければむしろ契約数は落ちたはずだが、何とかぎりぎりのラインを保っていたので、一番安いから入ってみようという動機の顧客がわっと来た中で、入ってみたら、安いけど割といけるじゃん、満足度とプレゼンスが上がった(A1)」。

このようにして顧客へのプレゼンス向上と並行して、ASAHI ネットは NTT 東日本との、後の接点を深めていくことになる。

10. IIJ の法人シフト強化

コンシューマ向けの顧客獲得競争が、差別化要因が少ない中での価格競争の様相を強めていく状況で¹⁸、コンシューマ市場での積極的な競争からは離脱し、法人向けサービスへの集中を強めていった ISP がある。国内 ISP 事業の老舗 IIJ である。

「コンシューマの顧客獲得競争が一気に過熱していく中で値下げはしたが、それはサービスに規模の経済性が働いてコストが下がるのに応じる程度。技術投資のためそんなに安くできないし、しない(I2)」。このような判断の底流には、インターネット技術の革新のスピードが早く、劇的な技術革新はこれからもまだ続くという彼らなりの「読み」と、自社の競争力の源泉は技術力だという強い認識と自負がある。実際、インタビューの中でも IIJ ほど「技術」という言葉が出てきた ISP はない。「初めはベンチャーだったからお金も無ければ人もいないので、技術しかないという気持ちはあった。技術で勝負するんだということは外向きには明確にずっと言ってきた。特に技術優位というわけではないが、このくらいはやっていないとダメだという当たり前のレベルを当たり前にきちんとやっていたら、そう見られるようになったということなんだろうなと思っている(I1)」。「コンシューマへのサービス提供を全くしないというわけではないが、コンシューマへの直接サービスよりは、ネットワークのトランジットを ISP 向けに売るといような、最近の言葉で言うとイネーブラーになろう、みたいな意識は明らかにあった(I1)」。「コンシューマ市場は法人向けと違い、広告宣伝費や代理店手数料などの販促費がやたら高い。軸足のビジネスモデルが違う(I2)」。「一つの技術で同じようなかたちで 10 年サービスができるような業界ではないということがあったら、やはり技術革新あるいは設備投資の考え方も違ってくる。次の技術開発もしないといけないし、設備投資もしないといけないし、来るべき新しいアプリケーションの状況にも応えなければならない。

¹⁷ OCN と並ぶ、NTT グループの ISP。99 年の NTT 再編時には NTT 東日本帰属のグループ会社とされ、後に 2006 年 8 月 NTT コミュニケーションへと帰属替えとなった。

¹⁸ 宮元(2004) 参照

技術革新がまだ何段階も続く可能性があって、しかも自分たちでサービスを開発してやっていかなくてはならないとすると、まったくすべてインフラの部分他人に委ねるとするのは危ない。それは、やはり自分たちの次のビジネス展開として問題があると思う。そうすると、そんなに安くはできない(I2)」。

この IIJ の戦略転換は、他の ISP も認識をしており自社の戦略との対照をしている。ただし、以下の発言からは、参照すなわち直ちに模倣・追随ということではないこともうかがえる。「人のことを言ってもしょうがないけれど、IIJ というのは比較的技術の好きな連中が揃っている会社でもあるし、そういう人たちをエンカレッジしてきた会社だから、コンシューマ向けインターネットや広告が競争の方向に向かったときから、そういう競争には乗らないとあって、インターネット技術を生かした全く別の手を取りだしている。ある意味では土俵を変えているという話になる。いわゆるネットワークインテグレーションをビジネスの中核に置こうと。かといって NEC だの富士通だの NTT コムがやっているような大規模ソリューションをやってもしょうがない。売上の 8 割方はそういうインテグレーションビジネスになった(B1)」。特にコンシューマとしてみたときには IIJ の会員というのはもう少ない。Hiho を買収した¹⁹と言っても、Hiho 自体の数も大したことはないし、あれでまた再びえらい力を入れてコンシューマ向けにどうこうという気はさらさらしない。コンシューマ向けはもうやらないで、ビジネス向けに展開を徹底するという会社になった。「ビジネス向け OCN という意味では IIJ は敵だけれど、コンシューマ向け OCN という意味では IIJ は敵ではない(C1)」。

11. 常時接続ブロードバンドの時代

11-1. ブロードバンド時代の幕開け

ブロードバンド回線とは高速で大容量の通信回線のことを指すが、どれほど速くて大容量のものをブロードバンドと呼ぶかについては明確に定義されたものがない。日本では一般的に、比較的低速の接続であるダイヤルアクセスや PHS などによるインターネット接続をナローバンドと呼び、ADSL を代表とする xDSL、FTTH、CATV モデムによる接続をブロードバンドインターネット接続と呼び分けている。2000 年の ADSL サービス登場が日本での本格的な常時接続ブロードバンド時代の始まりとされている。

基盤技術の変化は市場での競争にも変化を与える。ダイヤルアクセスにおける定額制をめぐり月額料金の低価格競争や、サービスメニューの細分化による「事実上の値下げ」が進行した 2000 年という年は、さらに大きな変化が訪れた年でもある。同年 10 月にイー・アクセスが ADSL のホールセール事業を開始、12 月には NTT 東西がフレッツ ADSL の正式サービスを始め、翌 1 月にアッカ・ネットワークスが ADSL のホールセール事業を開始した。本格的な定額制ブロードバンド時代の幕開けであった。

「インターネットが人々の意識上インフラだということになったのは 99 年から 2000 年頃。専用線インターネットからデータセンタにサーバが移り始め、データセンタ専門ビジネスが出始めた。楽天等のマーケットが開花し、昼間に IX(インターネットエクスチェンジ²⁰)を止めると怒られるよ

¹⁹ プレスリリース http://pc.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20070515/271042/?ST=pc_news&set=relate_news

²⁰ ISP や学術ネットワーク同士を接続する相互接続ポイントのこと

うになった(R1)」。

11-2. ADSL はつなぎのサービスか？

「ADSL はソフトバンクや Q 氏のような NTT 離脱組ががんばった。スピードより常時接続であることがステージを生み出すという話があったが、NTT はクオリティにこだわる、安くすることは嫌がる文化的葛藤があった(P1)。「NTT は、本当は DSL なんかやりたくなかったんだろうけど、イー・アクとソフトバンクがガガーンと始めちゃったから、いやいや光の前にフレッツ A²¹なんていうのをやるかという感じだった。でもあれは所詮中継ぎ。僕なんかはもともと富士通時代から NTT との付き合いが結構深かったから、光には絶対変わると、それはほぼわかった。だから、つなぎのところはそれでうまく渡って、できるだけ数を押さえればまたその人たちを光に持っていける、そういうチャンスもあるだろうということを考えていた(N2)」。

NTT 東西が発表したフレッツ ADSL のサービス仕様は、下り 1.5Mbps 上り 512kbps で月額使用料金が 4800 円(ISP 側の契約料金は含まず)であった。ユーザにとっては、NTT 東西への回線使用料と ISP への支払い合計額がほぼ 6000 円となる。ダイヤルアクセスとの価格差を見れば NTT が何を公式に言わなくとも、NTT は ISDN をはじめとする光ファイバーサービスの普及に固執しており、ADSL をやる気がないと思われるも致し方ないところであった。「少なくとも 00 年当時のフレッツ ADSL プラス ISP 料金は遥かに限界価格を超えていて、普及するわけがないと思っていた(S1)」。

11-3. ソフトバンクの ADSL 参入

コンシューマ向け ADSL 参入に先立ち、ソフトバンクは 99 年に東京電力およびマイクロソフトと共同で、無線(FWA)を利用したスピードネットや IP レボリューションといった事業体を通じて、法人向けの常時接続ブロードバンドサービスに参入していた。このビジネスは合弁先との関係性や技術的問題などの理由もあり、決して順調とは言い切れないものがあったが、業界内で流動的になっていた先行 ISP 等の人材の積極的吸収が行われている。この多少の前哨戦を経て 2001 年 9 月、ソフトバンクグループであるヤフー株式会社が ADSL 事業「Yahoo! BB」を開始した。サービス仕様は下りは最大で 8Mbps、上り 900Kbps で月額 2280 円²²であった。「常時接続のブロードバンドをやる。スピードネットの頃から常時接続ブロードバンドは 1980 円だと H 氏は言っていた。値付けの参照相手は新聞・雑誌。新聞の半額。そこにお金を払っている感覚の同じぐらいでないと、顧客はアドオンで払ってくれない。NTT はまだ ADSL をやっていない頃、国内に参考はなく VDSL をやろうと韓国の DSL 事業を見学に行ったりしていた(G1)」。

11-4. Yahoo! BB に対する他社の当初の反応

Yahoo! BB が発表した月額 2280 円という金額は、それまでの約 6000 円に比べて破格であったた

²¹ この会話では OCN がアッカ・ネットワークスのホールセールで提供した ADSL サービスのことを指している。アッカ ADSL とフレッツ ADSL のサービス開始に関する報道発表は同日の 2000 年 12 月 19 日であるが、ACCA プランが月額合計 5800 円、フレッツプランが 6550 円という価格差があった。(http://www.ntt.com/release/2000NEWS/0012/1219.html)

²² ADSL 接続料(月額 990 円)と ISP 接続料(月額 1,290 円)がセットになっており合計 2280 円。

め市場では驚きを以て迎えられたが、ISP 各社の反応はそれに比べればまだ冷静であった。「Yahoo! BB は値段の出来上がりは衝撃的だけれども、計算としては全然驚きはなかった。200 万人のユーザをあげますよと言われれば作れるから。ただ H さんは、当時まだ ADSL が数十万人で、この値段で最初からいくというところは ISP ではないなと思った。加入顧客から月額料金をもらって、それをうまくマネージしてサービス提供して、利益が出たらそれをインフラの増強と値下げに使って穏やかに成長していくというモデルとは違う。ここまでの線に顧客が積みればペイするから、どかんとまずキャッシュを投入して、5 年赤字でもいいっていうやり方は、僕らはできない。そこはすごいなと思った。しかし、コンタクトセンターやオペレーションなどの顧客周りにはそんなにうまく立ち上がらないだろうから、静観しようと思っていた (A1)」。 「Yahoo!BB の参入、最初は様子見だった(C1)」。ところが、Yahoo!BB の動きを別の意味で驚きととらえた ISP がある。ADSL の当初価格は限界価格を遥かに超えていて普及するはずがない(前出)と考えつつも、対外的には「自社は足回りの戦争には参入しない。ADSL は高みの見物で、どこか勝つところに乗る」という発言で保守的な動きを取っていると見せていた So-net である。

11-5. So-net の判断

「衝撃的な安値ということでソフトバンクが Yahoo!BB を出したが、実は彼らが出した値段は我々にとっては別の意味の衝撃だった。我々がエンド価格をこのぐらいにしたいと、ホールセラーと交渉していた価格とほぼ同じだったから(S1)」。つまり、仮にソフトバンクがこのタイミングで 2280 円という価格を出さなかったとしても、水面下では遠からず価格破壊がおこる、その動きは進行していたということになる。「ソフトバンクのプレス発表がたぶん 6 月。そのときには、実はアッカと組んだ So-net ADSL 廉価版というのがもうできていて、1 週間ぐらい遅れてアッカと共同でプレスした。価格もほぼソフトバンクと同じ。完全に同じ価格にはできず、ちょっと高かったが出した。サービスインの時期はソフトバンクとほぼ一緒(S1)」。

この So-net の動きの背景には ISP の競争だけでなく、ADSL のホールセラーであるイー・アクセスとアッカ・ネットワークスの間でのシェア競争がある。多少先行していたイー・アクセスは、価格交渉を持ちかけた So-net に対して「無茶言っちゃいかん。ADSL は設備産業なのだから徐々に広げていくもんだ」と、全く取り合ってもらえなかった(S1)」という反応を示す。そこへ、自社の戦況不利と見たアッカ・ネットワークスが So-net の提案に乗った格好である。「そんなこともあってアッカが乗ってくれた。条件はイー・アクセスじゃなくて、アッカを売ってくれ、と(S1)」。

ADSL がもたらすビジネス上のメリットに気づいて早くから積極的に動いた So-net にも、インフラより上をやると考えていた当初からのビジネスポリシーを変えるかどうかについて、社内では So-net 成りの逡巡はあったという。「ADSL のホールセールが出てきたとき、我々自身もやるかという話もあった。けれどもやっぱり自分たちで設備を持ちゃ駄目だ、と思った。アッカもイー・アクセスもやるということでは複数社がある。だからやはりインフラには手を出さず、マルチキャリア戦略だと思った。使えるところは使うということでアッカもイー・アクセスも使い、自分たちの商品としてワンストップで出すことを始めよう。しかし最初はユーザ数がないので、ホールセラーの卸料金も高い。我々もフレッツ ADSL より、ワンストップになる分努力はできるけれども、まだまだ劇的には下げられないということではいたが、「ある値段までに下げれば、絶対にユーザはつく」という思いがあった。だからアッカやイー・アクセスにはそういう思いを伝えつつ交渉した。だけど、なかなかうまくいかなかった(S1)」。こうした状況の中で、先に交渉に応じたのがア

ツカ・ネットワークスだったのである。

ISP にとって、真の ADSL 競争の始まりは心理的には So-net のこの行動によるものであったと言える。ASAHI ネットの発言が当時の各社の心理的状況をよく表している。「実は Yahoo!BB でなくて So-net。あれが、たぶん他の ISP にとっても一番のエポックだった。Yahoo!BB が発表した価格はあまりにかけ離れていたから、あのとき Yahoo!BB は世間からは色物扱いされていた。Yahoo!BB だけであれば「ああ、あんな安いのは何かあるよね」、「あれは ISP じゃないから」ということが言えた。あんなに爆発的にいかなかった可能性もあった。しかし、Yahoo!BB を追い掛けるようなかたちで So-net が行くと、さすがに他の ISP も相手をせざるを得ない。もうそこは値下げで対抗。うちは、イー・アクセスと組んで 100 円刻みで毎月、料金が変わっていたと思う。アッカはいろいろな ISP と組んでいた。それなのに、いきなり So-net でぼーんと安いを出してしまったものだから、ここは混乱した。あれは何なんだと。なぜあんな値段で出せるんだと。皆、アッカから仕入れていたから、おかしいじゃないかと(A1)。これに対する So-net 側の述懐がある。「(モデムの無償ばらまきをやった)ソフトバンクほどではなかったが、何を考えとんじやと結構周りから責められた。01 年 02 年にかけて@nifty、BIGLOBE、それに当時 NTT コム自体はアッカに出資をしていたけれど、それでも OCN にはかなり怒られた(S1)」。

11-6. 収益構造の変化

So-net の行動について、各社が激しく反応したことにはいくつかの理由がある。一つには、定額制常時接続によるコンシューマのネット利用の態度変容に拍車がかかり、かつてない市場拡大が過熱の一途をたどったことである。この表裏には並行して、楽天やアマゾンなどのイーコマース専門ビジネスが軌道に乗り始め、ニュースや日記などの個人向けサイトが次々に開花し、インターネット市場全体が格段に飛躍していったことがある。顧客獲得競争は低価格競争と代理店手数料競争という形となって激化した。しかし ISP が震撼した最大の理由は、ADSL サービス提供を境に ISP の収益構造が大きく変わったことにある。

ダイヤルアクセス時代は、足回りの接続インフラが NTT 東西のタリフが適用される電話回線のため、顧客がどの ISP を選択しようが電話の基本料金部分についてはイコールフットィングであった。どこで ISP をやろうが電話料金は変わらない。ところが ADSL では、足回り部分は NTT の電話回線に任せておいて ISP 自身がアクセスポイントの設備投資をするというこれまでの形態とは異なる。制度上 ISP との一体契約による提供ができない NTT 東西のフレッツ ADSL²³を除けば、ISP がイー・アクセスやアッカ・ネットワークス等のホールセラーから回線の卸を受けて(実際には回線借用)顧客に販売する形になる。この場合はより多く仕入れれば卸価格が安くなるという図式が成り立つため、顧客ベースの大きい ISP には規模の経済が働き有利となる。逆に顧客ベースがそれほど大きくない ISP にとっては、ここから先の競争はこれまで以上に苦しくなることを意味していた。

「So-net の呼び水で皆値下げしているけれど、ここで利益は薄くなった。毎月のように 100 円ずつ下げていたので、コールセンタも値段が覚えられなくなって大変。ダイヤルアップは、1 万人でも黒字は出せるが、ADSL となると 5,000 人ではとてもじゃないけどペイしない。半年か 1 年か、もしかすると 1 年半ぐらい先のフォーキャストの値段を、ぐっと持ってきて出しているから、そこで各社とも疲弊したと思う。ISP の淘汰がそこで進んだかもしれない。地域でやっている地域 ISP が

²³ フレッツ ADSL の場合、ユーザは ISP 契約とは別に NTT 東西との間でフレッツ利用契約を結び、料金もそれぞれ別に支払う必要があった。一方で、ホールセラー型の ADSL の場合はユーザは ISP との間で一体契約が可能である。

厳しかったと思う(A1)」。

ADSL 価格の模倣・追従は、結局底を打つまで続けられることとなった。また、テレビ CM などの広告宣伝や家電量販店店頭での派手な顧客獲得合戦が繰り広げられたのもこの頃である。利幅が薄くなり、大規模なキャンペーン原資を持たないために経営の継続が難しくなった小規模の ISP の撤退や大手との統合の流れが加速した。当時を述懐しての各社の発言は以下の通りである(順不同)。

「我々としては Yahoo!BB には完敗したが、あの廉価版 So-net と Yahoo!BB に追従せざるを得ず結局、価格がその辺に落ち着いていく。そのぐらいの ADSL が出たことで、本当の意味でコンシューマ向けインターネットが日本で普及したと思っている(S1)」。

「ソフトバンクは当時の Yahoo!BB のパラソル部隊の販促とか、品がいいのも悪いのも含めていろいろあったと思うけれども、やはりそこで大きなキャッシュを用意して設備投資をしてというやり方が、これはちょっと相手としては手強すぎるなというところはあった。しかし、我々が興味があったのは実は Yahoo!BB でなくて、ここで So-net に遅れてしまったこと。それが痛かったと思う(A1)」。

「Yahoo!BB の参入が大いなる改革であったことは確かで、参入なかりせばここまで他社はやらなかった。だが結局それで、薄利構造で生き残れない ISP ができた(C1)」。

「Yahoo!BB のパラソル部隊のモデム無料配布はすごかった。あれはひどいなと思った。広告も広末涼子を使って。こんなやり方があるんだと本当に思った。既に日本テレコムに営業譲渡されていた AT&T ワールドネットは顧客層が完全に異なるので影響はなかったが、ODN の方はプーさんメール²⁴を出したりして顧客獲得もしたが、結構な打撃を受けた(O1)」。

「初めの 5 年はある程度設備拡大もしていったが、それから後の 15 年は料金値下げにどう対応するかばかり。まともな戦略なんていうのはなかった(B1)」。

ADSL 以降、ISP にとっての市場競争にはキャリアの代理戦争のような側面がある。ADSL キャリアがそれぞれシェアを取り合っているということは、ISP の側から見ると仕入れ先の選択を迫られるようなものである。ダイヤルアップの時代には、ユーザの目にさえとまれば、どの ISP も選択肢から漏れるということはなかったものが、ADSL の場合は ADSL キャリア(ホールセラー)の側がユーザに先に選ばれてしまえば、ISP の選択肢はそれに紐づく形となる。例えばソフトバンクが選ばれば必然的に ISP は 1 社であり、仮にある ISP がアッカとイー・アクセスのどちらか片方からしか仕入れていなければユーザが別の ADSL キャリアを選んだ瞬間に、その ISP は選択肢から消えることになる。「ISP としての競争の前に、まずアクセスラインの事業者の競争があって、それをクリアして初めてお客さまは ISP を選んでいただけるわけ。そうすると、キャリアとはやはり組まざるを得ない。キャリアの地面の取り合い、陣地の取り合いに ISP もある程度荷担しつつ、でも、片一方だけではなくて、一応二つ、足を置いて見ているということをやりに続けてきた(A1)」。

激しい競争を生き延びながら、ISP は ADSL の登場を境に足回り回線を仕入れる立場になり、ISP の主業務は設備投資から、基本的な役回りは新規顧客の獲得と既存顧客のサポート、さらにそれらを満たした上で必要に応じた上位レイヤサービス提供へと変化していくこととなった。

²⁴ ODN が 2002 年 7 月に提供開始したメールアプリケーション。2007 年に提供終了。

12. 電話会社の代理戦争 IP 電話セット

ADSL を巡って ISP 各社が火花を激しく散らし始めた 2001 年、電話サービスを提供する通信キャリアにとっても、一般固定電話の世界に二つの大きな変化と競争が起こった。優先接続サービス、通称「マイライン」における固定電話顧客の獲得競争および IP 電話(Voice Over Internet Protocol; VoIP)の登場である。

優先接続サービスとは、固定電話の市場競争促進のために郵政省主導で行われた、NTT 東西・コミュニケーションズ、KDDI、日本テレコムなどの電話会社による、固定電話の顧客の獲得を巡っての闘いであり、各電話会社は文字通り全精力をあげての死闘を全国規模で繰り広げることとなった。この時に登場したのがマイラインとインターネット接続サービスのセット契約、いわゆる「マイラインセット」である。これには「キャリア系」ではない ISP は対抗手段を持ちようがなかった。「セットで申し込むと安くなるという電話とセットの ISP 契約。固定系のキャリアが、このときから最大のライバルというよりは脅威になった。ADSL にしろダイヤルアップにしろ、もとは電話そのもののインフラ。だから、彼らは電話と抱き合わせという手に打って出られた。インターネットはビジネスになると思ったのだろう。我々自身高いと思っている ISP と、そうでなくても高い固定電話を抱き合わせにされて安く見せられると、これはもう対抗手段はない。キャリアにとってのメインアジェンダはマイライン競争。キャリアは明らかに ISP など眼中になくてやっていたと思っている。プレフィックス電話を売るためにインターネットをサービスで付けているという感覚に近かった。今の電話が適正な料金で売られているとすると、「ISP 料金をただにしているよね」としか見えないようなサービスだった。電話料金とは関係のない光接続が出てこなかったら、我々は駄目だったかもしれない(S1)。「キャリア系は、固定電話とセットを出したり、IP 電話が出てきたり。電話セットは、キャリア系でないところからすると、基本は NTT と組むしかなかった。家電量販では DION、ODN がマイラインでチャンネルを取っていた。店頭で ODN のプーさんがいっぱい並んでいたのも、新規獲得という意味では普通の ISP は苦しかった。キャリア系でない ISP からすると、マイライン競争は早く終わってくれないかなあと。正直、打つ手がなかった。マイラインは、電話会社が疲弊して立ち消えになったので、幸いそんなにポイントにはならなくて済んだけれど、あれがそのままうまくいってしまうと、キャリア系に席卷された可能性はあった(A1)。

一方、IP 電話とはブロードバンド網を使った VoIP 技術による音声通信で、これまでの固定電話と比較して安価であることが謳い文句であった。現在、電気通信事業法および電気通信番号規則の条件を満たす IP 電話網には、通常の市外局番 (0AB-J) の割り当てが認められているものと 050 の識別番号が与えられているものがある。通常、ADSL を用いる IP 電話は、従来の固定電話並みの通話品質を表す「クラス A」の条件を満たさないという理由で 050 の識別番号の割り当てられているものが一般的であるが、先に立ち上がってきたのが、この 050IP 電話である。

しかし、当初より IP 電話は品質と機能および提供地域に関わる問題については、相当の混乱があった。ISP 側から見た場合には、付加価値機能として IP 電話をセット提供しようとするには条件が複雑になりすぎたのである。特に、電話会社とは等距離外交を望んでいた「キャリア系以外」の ISP にとって、これは攪乱要因となった。「IP 電話は ISP としては振り回された感じ。散々苦労してやっと体制ができてきたと思ったら「はい、ひかり電話(NTT 東西が提供する 0AB-J の IP 電話)やります」と、本体(NTT 東西)が出てきた。当然もめた。折角 050 でいろいろなプランで差別化を考え、一生懸命作ったら最後は本命が、しかも 0AB-J で使える IP 電話が出てきた。それはも

うがっかり。何だったの、みたいなの。日本の IP 電話はメッセージングの仕組みというよりは LCR²⁵に近い使われ方をした。安い電話。そういう意味ではマイラインを引きずっていた。マイラインを引きずっていたのに、ISP のサービスにしていたので、そのねじれがかなり無駄なコストを、日本のインフラとして払った。ARPU²⁶を上げるサービスといえば聞こえはいいが、ほとんどが電話会社のインフラだから ARPU は上がるが、ビジネス上何も面白くない。回収の代行をしているようなものだった。今はひかり電話が大本命であり、ADSL 以外で光のアクセスに対してほとんどの ISP がひかり電話をメインに出しているの、その混乱も幸いなくなってきた(A1)。

当の「キャリア系」ISP にとっても、事情は似たようなものであったかもしれない。マイラインセットは、表層的には新規契約の獲得の謳い文句として効力があつた可能性は高く、ISP 事業における顧客獲得競争の局面では顧客誘引上、有利に働くことはあれ、不利に働くことはなかった。その意味では福音であった。しかし長期的には、本業の固定電話の方が疲弊したことで会社全体としては屋台骨が傷む結果を招来する結果となった。また、IP 電話の提供方法が 050 方式と 0AB-J 方式を挟み楽屋裏が混乱したことは、キャリア系 ISP にとってもまた同様であった。ただ、以下のようなエピソードはキャリア系 ISP の OCN ならではのものである。

「あるとき、業界団体などで交流のある ISP 同志の間で、これ以上の度を越した値下げはもうやめたいものだというような話題になった。それで「ポイントーク(NTT コムの電話バンドル型のサービスポイント付与)はいい？」と聞いたら皆が「いいよ」と。なぜならそのときポイントークは全然知名度がなく、誰もポイント制に関心がなかったから(C1)」。しかし、結局それが結果的に事実上の値下げ効果になった。しまったと思っても、皆、後から「やっぱりダメ」とは言えなかったという。結局、電話とのバンドル効果が出たことが勝ちを呼んだ格好に「結果的に」なった。

13. 資本政策と ISP 統合

インターネットビジネスの創成期、資本市場はそれほど柔軟なものではなかったが、99年11月の東証マザーズ開設や2000年の新NASDAQ等、インターネット関連企業の資本調達の方法も徐々に道が開けていった。また大手ISPの場合は、資本市場での資金調達以外に資本政策においては、グループ企業間の関係をどのように保つかということがひとつの経営問題である。前項で記述した@niftyのように、グループ企業内の類似事業の統廃合が進む場合もあれば、親会社や通信インフラ事業を巡る資本関係の変化などダイナミックな動きもある。2000年以降はADSLから光接続への流れの中で、インターネット新規顧客の獲得競争と並行して、各社の資本政策に様々な動きが現れ、新たな資源獲得の模索と制約への反発、とどまることのない市場環境変化への適応が進められた。この項では、特徴的な動きのあつたISPについての記述を行う(順不同)。

²⁵ Least Cost Routing の略。電話のユーザがダイヤルした電話番号に応じて、最も通話料金の安い電話会社を選択するシステムおよび装置を指す

²⁶ 月平均顧客単価(Average Revenue Per User)

13-1. So-net のトラッキングストック発行

トラッキングストックとは種類株式の一種で、企業全体の業績とは独立に、特定の事業部門や子会社の業績に株価を連動させて利益配当を行う株式を指し、事業部門株などとも呼ばれる。発行企業は事業部門や子会社への支配力を維持したまま資金調達ができ、事業部門側も大きく事業形態を変える必要がない。日本では連結子会社の業績に連動して利益配当を行う種類株式として、2002年に施行された商法改正により法整備がなされた。子会社は親会社に対して1株1議決権で、議決権行使することができる。この日本版トラッキングストックを日本で初めて東証一部に上場したのがソニーであり、対象子会社が So-net のソニーコミュニケーションネットワーク(現ソネットエンタテインメント)であった²⁷。プレスリリースは2000年11月20日、発行は商法改正に先立つ2001年6月。公募価格は3300円、初値2700円であったと言われている。

「トラッキングストックというんですけど、日本で最初で最後という上場をソニー株式会社がした。アメリカでは結構一般的なんですけど、ソネットエンタテインメントの株式ではなくて、ソニーが株式を発行する。その株式はソニー株式会社の株式ですけど、ソニー株式会社の業績に連動する普通株じゃなくて、ソネットエンタテインメントの業績に連動する特殊株式。業績連動株式が発行されているので、公開会社になって上場会社と一緒に公開義務が発生するけれども、その株式の発行主体はソニー株式会社なので、いわゆる非公開完全子会社と同じ状況で公開会社にできるという手法だった。なおかつ集めた資金は、So-net に連動しているから、このために完全に使えるということになり、アメリカでは結構やる手法。「日本でも流行るぞ」といわれて、流行もの好きのソニーがやったというわけ(S1)」。とはいえ、単にソニーが流行ものを面白がったというだけではなく、コア・コンピタンスに関する議論があったうえでの決定であることは言うまでもない。

「2001年にソニーショック²⁸というのがあって、それからソニーもかなり真剣に集中と選択に取り組んだ。それでネットワーク事業そのものは非中核、コアビジネスではないと定義した。ただ、その割には中途半端に大きくなっていて、上場すれば1部に行けるぐらいの規模にはなっていたので、その解決策としてトラッキングストックをやったということ。その後2005年に株式の発行替えをやって、ソニーの特殊株を全部償還して、うちがうち発行の普通株を発行したのが2005年。完全独立法人になれということ(S1)」。

13-2. @nifty のケース

@nifty が99年に日商岩井との合弁関係を解消して富士通の100%子会社化し、富士通本体のISP事業であるInfoWebを統合することによって、インターネット事業に集中したことは、前述のとおりである。So-netの親会社からの独立の動きとは逆に、@niftyは富士通の100%子会社化したことで、親会社からの干渉と制約をより強く受けることになった。

「日商岩井との合弁解消というか買おうということになって、確か200億ぐらい払った。そのことを親会社からは、「ずいぶん金を使ったよ」と思われていた。100%子会社というのは親会社の一部だということ。だから親はこんな200億も使った上に、さらに何を投資するんだと言う。それは本当に得するのかわかるかと言われる。だけど必ず得するなんて言い切れない。監視の目は厳しかった。だから、ああいう形だとやっぱり会社ってだめ。駄目というか、やっぱり独立する方法もあり

²⁷ソニーによるプレスリリース http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press_Archive/200011/00-056a/

²⁸ソニーは2001年を境に営業利益が連続して下がり、2003年にソニーショックと呼ばれる大幅な業績悪化を経験する

得た。あの頃上場しちゃえばよかったのかもしれない。それで、そのお金を使って何かすればよかったのかもしれない。でも J 氏の想いが強くて、結局本体からの独立はできなかった。海外でやるのと違って、国内で親会社の足元で子会社経営をやるのは不自由なもの。@nifty はコンシューマー・サービスだから、親とはだいぶカルチャーが違う。マーケットが違う。本体側は NTT に向かって NTT からいくら回線を安く買うか、いかに信頼性が高いかが仕事で、その人たちに@nifty の中身のことが分かるわけない。でも、そういう構造になっていて結局それがまだ直ってないんだと思う。僕はシステム本部やネットワークサービス本部出身じゃないから言いやすかった。僕はよくけんかしましたね。そういうこと自体が本当はおかしくて、インターネットを知っているのは現場だから本部がグズグズごちゃごちゃ言うことじゃないんだけど、そっちが上位機関みたいになっちゃう。だから、そういう形だと僕は無理かなと思う(N1)。

2006 年 12 月、@nifty は新株発行により東証に上場する(IPO)。しかし、それでも IPO 株式の 2/3 は富士通が保有するという形であり、親会社との力関係にそれほどの変化は起こらなかった。「実は悔しい話がある。上場前は「旅の窓口」みたいなサイト一つ買うのでも、全部親会社にお伺いを立ててやらなきゃいけなかった。「旅の窓口」というのは三井造船が社内ベンチャーみたいにして立ち上げた旅行のコマースサイトで、ある時それが売りに出た。ある条件までは、ほぼ合意がと取れていたのに、横から楽天にバーンと破格の条件で取られてしまった。結局、資金調達ができない会社は、もうこの業界ではダメだ、やっぱりダイナミックに何かをすることが判断できて、資金調達ができる会社にならなきゃだめだ、やっぱり単独上場しなきゃだめだ。それで@nifty は上場してパブリックカンパニーになった。だから、本来経営陣は自分たちの考えで企業活動をどうやって上げていくかということをやっていけばいいのだけれど、現実には 60 数%を持っている富士通の顔色を窺いながら思い切ったことは何もできなかった。それに、親の側にもケイパビリティがないからいろいろなことができるわけでもないし、株価も上がらない。そうしているうちにある種のスキャンダルが起こったり、メンツがあったりして売るにも売れなくなってしまった²⁹(N2)。「@nifty の上場は非常に中途半端で、株価が全然上がらなくなっている時にやった。今は売り出した時の、1/3 ぐらいでずっときている。しかも、プロバイダって今はもう、ピークは来たでしょう。大体飽和してパソコンの数も決まっている。フリーズ状態とでもいうのか、これ以上どうにも動かせなくなってしまう(N1)。

13-3. BIGLOBE

BIGLOBE は 2006 年 7 月に、分社型新設分割により NEC(日本電気株式会社)の BIGLOBE 事業部門が分離・独立し、NEC ビッグロブ株式会社となった。So-net や@nifty とは異なり非公開会社である。出資比率は 78%が NEC であるほか、住友商事 7%、大和証券グループ本社 5%、三井住友銀行 5%、電通 5%、博報堂 5%という構成であり³⁰、2011 年 8 月現在もこの資本構成は変わっていない。独立会社になって NEC グループ以外の企業からも出資を受けているが、いざというときにはいつでも NEC 本体に戻せるポジションをとっている。つまりこのことは BIGLOBE もまた、

²⁹ 08 年 3 月には@nifty 株は IPO 後の高値から約 80%下落していた。J 富士通社長の後を引き継いだ Z 新社長はニフティの売却先を探したが、結局@nifty 売却は実現せず、ISP 事業以外の経営についても社内方針は反対派との間で安定しなかった。Z 体制は、やがて内紛にも近い形での辞任劇へと発展していった。2011 年 8 月現在、@nifty は富士通傘下にとどまっている。

³⁰ プレスリリース <http://www.biglobe.co.jp/press/2006/0703.html>

親会社からの影響を強く受けるということを意味している。BIGLOBE のケースが@nifty と異なるのは、@nifty が親会社の存在を制約的存在として認識しているのに対して、BIGLOBE もまた前節で「ウチは親会社がいろいろ足をひっぱるから、そういうこと(他企業の出資や買収など)が決断できなかった(B1)」という一方で、別の見方も認識しており、戦略の模索が続いているという点である。

BIGLOBE は従来から接続契約顧客の獲得以外に、動画を含む閲覧コンテンツの充実に力を入れてきた ISP であるが、近年はさらにデバイス連携などにも力を入れ始めている。この事業行動のベースには、前出の「コンテンツへの戦力集中をすると方針を固めたのは、NTT がマルチメディアと盛んに言っていたから。当時 NEC の常務が「マルチメディア＝コンテンツ・映像」とらえた(B1)」ということもあるが、本体におけるネットワーク事業の中でも特にデバイスとネットワークインテグレーションがインターネットビジネスに関わるコア・コンピタンスであり、有用な経営資源であるという考え方があり、同時に Yahoo!BB が ADSL に参入した際に、低価格を謳うと同時に ADSL モデムを無料で配ることによってコンシューマ顧客を掴んでいったことへの観察と発見がある。「継続会員からの収入と広告収入の他に、第三の収益の柱を立てていく必要がある。戦略上は我々はあくまでもソフトサービス戦略なんだけど、ユーザのふるまいをコントロールできるのはハード。だからハードとの連携をしないとイケない。特に新しいアライアンス領域は、ある程度ハード面から入っていこうかと思っている。NEC 自身にそういう携帯あるいはパソコン部隊がいるわけだから(B1)」。「Yahoo!BB は実に戦略的。特に ADSL が単なるサービスじゃなく、ADSL モデムというハードでもユーザをくくりつけにしちゃったっていうのが実に立派(B1)」。

しかし、ここにも自社製品を売りたい親会社と、基本的にはユーザにはメーカーフリー・デバイスアンバンドルでサービス提供をする ISP の事業性との間での相克がある。「親会社はやっぱり経営資源。でも矛盾があつてなかなか難しい。NEC の携帯部隊にしてもパソコン部隊にしても、BIGLOBE とだけやっついていいことはない。BIGLOBE とだけ組んで BIGLOBE 特有スペックなんて絶対作るわけがないし、こちら側も組む相手は NEC グループの中だけである必要は全然ないんだよね(B1)」。

そうは言いながらも BIGLOBE の場合は、他の ISP とのアライアンスを組むことが親会社のハードウェア部門を巻き込むことに一役買い、反面、他社 ISP の中には広告事業についてはソフトバンク対抗軸に乗って、BIGLOBE と組む所が何社かはあるのではないかという「読み」が現れる。

「これはネット広告についてだけの話だけれども、ネット広告のシェアはトップの Yahoo! Japan と我々との間には、少なくともシェアで 30 倍、利益では 100 倍の開きがあると言われている。これでは競争といったところで、まるで横綱と序の口以下。とても 1 社では太刀打ちできない。³¹Yahoo! Japan 対抗のネット広告について、想いを共通化している BIGLOBE、@nifty、OCN、So-net。この辺がメディアレップ(ネット広告の販売代理店)を共通にして広告の共同露出を行い収入をまかないたいと考え、ひとつのグループを形成している。Yahoo! Japan のおかげ。Yahoo! Japan がいなかったら間違っても戦略提携なんてしない。提携したところで、言っちゃあなんだけど悪く言えば弱者連合で、序ノ口が集まっているようなもので、意味がないとは言いたくないけれどそれに近い。だけど、やらないよりはいいと。その一方で、NEC のハード側を巻き込むためには、他の ISP を一緒に連れてくることできるかという話になる。だから戦略アライアンスというのはますます重要になってくる。本当は何も、NEC グループの中だけである必要は全然ないんだけど、強固

³¹ (宮元, 2009c) 参照

なタイアップを図り、新しい土俵づくりをやっていく戦略をとりはじめつつあるというわけ(B1)」。

親会社からの干渉問題がないとは言えないしつつも、他社の状況観察をも通じて、親会社との関係性についての BIGLOBE の考え方には揺らぎがある。「まあ NEC のメーカーとしての力も多少は使えるし、それはやっぱり経営資源。BIGLOBE としては NEC グループから本当は独立したいんだけど独立しない方がいいなあと思ってんの。経営資源としていかに有効に使うかが今、一番焦眉の急。広告周りのこの勝負がつくのは、そう 1 年や 2 年ではなかなかいかないから。うちなんかはもう会員収入比率は 6 割切っちゃっているわけだけど、ただいずれにしてもベースロードとしては会員収入が一番大事。IIJ はもう法人ソリューションビジネスの方へ戦略転換していったから、会員収入は 2 割以下。@nifty なんかはまだ 8 割ぐらいが会員収入。だからなかなか大変 (B1)」。

13-4. ソフトバンクと ODN

ソフトバンクグループは、非常にめまぐるしく資本関係を変化させることが特徴である。グループ企業数も多く事業内容も多岐にわたるが、本稿ではそれらをすべて追跡することは主旨ではないため、インタビューの中で話題になった ISP 事業に関連する主要な事項のみに絞って記述することとする。大きくは以下の 3 社、2007 年に Yahoo!BB を主業務とする BB テクノロジーと旧ソフトバンク BB が合併してできたブロードバンドインフラ事業の「BB テクノロジー(株)」、2005 年に ODN と JENZ Spinnet(前身は AT&T ワールドネット)を保有していた日本テレコムを買収し 2006 年に改称した、固定通信事業が主業務の「ソフトバンクテレコム(株)」、日本テレコム系の携帯電話事業 J-フォンとそれを 2001 年に買収したボーダフォンを母体とし、同じく 2006 年に改称した「ソフトバンクモバイル(株)」が取り上げられる。以下のインタビューに見られるように、事業の現場の意識は基本的にはそれぞれ独立しており、管理職などの多少の人的交流はあるにせよ、業務もそれぞれ別建てとなっている。「今はブロードバンドと固定と携帯、完全に分かれている状況。社員は中で兼務、兼務で入り繰りをしている。管理者というレベルではシナジーでやらせたりはしているがバックヤードも基本的には別々。もう会社はそれぞれなので、ソフトバンク BB はソフトバンク BB として Yahoo!BB サービス、テレコムはソフトバンクテレコムとして ODN サービスというかたち。会社で分かれているので、カニバリゼーションは大してない。ODN は規模もそんなにいっぱいいるわけではないので、あまり気にしたことはない。Yahoo!BB からすると、ODN なんて別に眼中にないという感じなのかもしれない。合併しても価値が見いだせないから、別に何もしないんじゃないかな(G2)」。

一般的に、ISP が他の ISP を買収したり統合したりする場合には、それによって契約顧客のベースを拡大して規模の経済を働かせたいというモチベーションがあったり、同じグループ企業内でのカニバリゼーションや二重投資を避けるという意味があったりするが、ソフトバンクグループの場合は、買収は別のところに理由があったと考えるべきである。

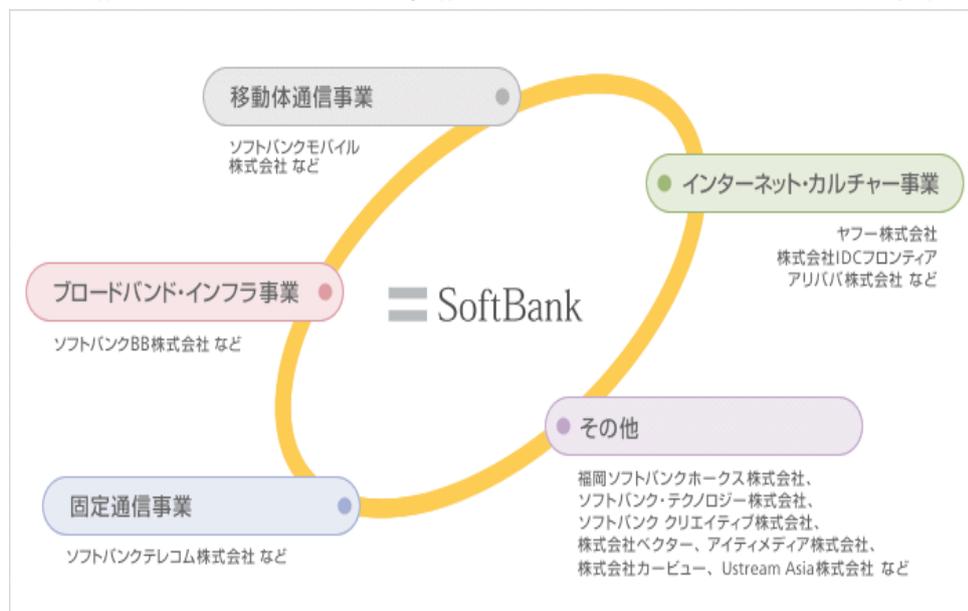
「ODN を買ったというより、テレコムを買った。ODN はくっついてきただけということ。もともと固定は欲しかったんでしょう。ブロードバンド回線の会社があって、固定事業をやっているテレコムがあって、モバイル。要は、この 3 つをやりたかったからではないですかね。ODN はおまけ。そこが欲しかったんじゃないと思う。だから、すぐに「おとくライン³²」という格安の固定サービスを始めた。競争相手は固定同士だから NTT。しかも NTT コミュニケーションズではな

³² NTT の通信設備を通らずにユーザ同志を繋ぐソフトバンクテレコムの直取電話。

くて東西会社。ISP の顧客獲得競争というところで、数が必要だったら買えっていうのではなかったと思う(G2)。

買われた側の ODN も同様に答えている。「コンシューマとか全く関係なく、H 氏は固定事業が欲しかった。テレコムの話。全てのインフラをソフトバンクとして持つというのがまず基本方針にあり、携帯でボーダフォンを買ったように。だから ODN が欲しいと言われたこともない。コンシューマ ISP だけで生きていくつもりは全くなく、ADSL も単純にとっかかりなだけ。それと、当時のソフトバンク BB は法人営業がなかったから、テレコムの子会社の営業力と法人ユーザが欲しかったということ。JR の基盤があって、国の基盤があってやっぱり国なんですよ。法人の話となると、当時の言葉で言うと、信頼感とかそういうことはよく聞こえていた(O1)」。

同様に、コンテンツ事業の Yahoo!Japan に対しても完全な他事業者を見る意識と変わりがない。「Yahoo! Japan は全く別。100 パーセント子会社でもないのだから別に。例えば BIGLOBE とか @nifty だとコンテンツもやるし、ISP の接続サービスもやるという、そこは一体で見ているようなところがあるけれども、ソフトバンクグループの中でそういう考え方というのはなかった。ポータル事業をやって、結局どうなんだろうね。見ていて大変だろうなと思う部分はなんとなくある。IIJ も DTI もそうだけれども、もともと自分がいたスピネットはコンテンツをやっておらず、本当に回線事業に特化した ISP。その上のレイヤでビジネスをするというのは、売上はともかく、利益を出していくというのはすごく難しいんだろうな。@nifty の売上などを見てもああ、こんなだと意味ないなと、ちょっとびっくりするぐらい(O1)」。「日本テレコムを買収してやはり、それなりの借金を抱えることになる。借金を返すためには会社の中を健全化、スリム化して、体力をつ



けなくてはということ、社内のコストを下げていかないといけない。最初なんかもう真っ赤っかもんね。人件費の塊みたいなコールセンタは、ものすごくコスト圧縮をかけた。それで 2005 年、2006 年ぐらいからやっと業績が上に出てきた。もう言えないぐらいにもものすごく真っ赤っかなんで、そこはたぶん想像だけれど Yahoo!Japan の広告が下支えした

Figure 1 ソフトバンクグループの事業内容 (出所：<http://www.softbank.co.jp/ja/info/business/field/>)

んでしょうね。あの当時、本当に普通の経営っていうか、株式会社だったら、たぶん社長は首を切られてしまうだろうね。だって、2年も3年もずっと赤字なんだから(G2)。

まるでおまけのようだとわれながらソフトバンクグループ傘下に入ることとなった ODN は、ここで決定的な凋落を迎えることになる。「技術革新的なことというのは、こっちに来てからできな

なくなってしまった部分は確かにある。設備投資も、グループとしてどっちにかけるんだというのがあるし、Hさんにとってお財布は1個。いろいろあって、そうそう設備投資をしなくなった時期もあり、ODNは他社から遅れて今一步後ろを行っている感じ。他社とは、いわゆる当時ODNがコンペティターとして見ていたOCN、ぷらら、BIGLOBE、ニフティ、So-net、いわゆるwithフレッツ(後述)をやったところやKDDI。彼らがいろんなコンテンツサービスとか、ログサービスとか、どんどん出していったって一気に変わったときがある。その頃ちょうど合併だったので、このあとに停滞した。回線まではずっと一緒にトップを走ってきたと思うけれども、別にYahoo!Japanもあったので、コンテンツはODNはやりたくでもできなかった。それはちょっと寂しかった。合併前には、2002年頃からディズニーのプーさんを使って連動したメーカーをCD-ROMで出していた。だからプーさんメール、イコールODN、ODNイコール、プーさんメールみたいな感じで、ディズニー層のユーザをものすごく獲得した。それを合併した頃にやめたら、いろんなところで、プーさんメールをやめたイコール、ODNをやめた、みたいになって、すごく低くなった。いまユーザ数は減って80万人。その前までは100万以上、もっといていた。プーさんメールだけでやめたとは思えないけれども、ソフトバンクに買収されたし、どうせ一緒になるんでしょう、とか。まだODNは生きていますよということを言いたいんですけども、それは言うことではないなと思って。そういうのはありますね(O1)」。

13-5. OCN

OCNはNTTコミュニケーションズ(以下NTTコム)の事業部門の一つであり、NTTコム自体が持株会社傘下の事業会社であるため、自身が資本市場で資金調達をすることもなければその必要もない。しかし他のISP同様に、会社間の資本関係から事業執行上の影響を受けることがある。例えばADSLについては、フレッツがグループ企業であるNTT東西が提供するものであること、また、設立当時のアッカ・ネットワークスにはNTTコムは筆頭株主として出資を行い、役員派遣もしていたことから³³、ADSLサービスの取り扱いはこの2社のものに限られ、畢竟イー・アクセスとの関係性は薄かった。しかし、これは特にビジネス上の表立った制約となることもなく、OCNは順調に顧客数を伸ばしていった。また、NTT東西もアッカ・ネットワークスも、卸先としてのOCNの取り扱いは、他のISPとイコールフットイングの姿勢であったため、本件に関してはOCNは特段のアドバンテージを得ることもなかった。むしろOCNにとっては、グループ企業経営の事業整理の観点から、2002年にNTTPCコミュニケーションズが運営するISP事業のInfoSphereからコンシューマ向けの事業を譲り受けたこと、続く2003年にはNTTデータとNTTドコモが保有していたドリームネットを統合し、顧客ベースを拡大したことの方が大きい。OCNは、NTT東日本傘下のISPであるぷららネットワークスとは最後まで市場を争う間柄であったため³⁴、新規顧客の獲得チャネルとしては、大手家電量販店への業務委託に積極的なISPであった。しかし、一方ではInfoSphereを皮切りに、単独では経営が立ち行きにくくなったNTT地域会社が運営する中小のISPなども統合・買収し、顧客ベースを着々と拡大していくことにも努めていた。

³³ アッカ・ネットワークスは2005年にJASDAQに上場したが、2008年末にNTTコムが筆頭株主の座をイー・アクセスに譲り、結局2009年6月にアッカ・ネットワークスはイー・アクセスに吸収合併された。

³⁴ 2006年6月にぷららネットワークスおよび、検索サービスgooを運営していたNTTレジナントの2社はNTTコムの100%子会社となった。

13-6. DION

DION は 97 年に DDI(第二電電(株))によって開始された、いわゆる「キャリア系」ISP である。2000 年に DDI を存続会社として、DDI、KDD(国際電信電話(株))および IDO(日本移動通信(株))とが合併してできた、KDDI(株)によって運営されてきたが、2007 年にはサービス名称を「au one net」に変更し、携帯電話事業との統合サービスとなった。

「DION, DION と言ったけれど、数的にはもう全く減少の一途。つまり DION という名前を捨てて au one net になって、力の入れ加減が以前と全然違う。au が中心になっていて、携帯とセットで入ったら安いですよという売り方をしている。だから DION がアドバンテージを持っているサービスは今はほとんど意識されない。プロバイダとしての瞬間芸で見ると、もうほとんど DION は存在感がなくなっている。相手が業界退出せず、操業が続いていても、どこの会社を見てやっているのかというのは時間が経過すると変わる。昔は KDDI を見ていたが、今は全然見ていない(C1)。「au one net という KDDI の役員の方に、いろんなフィルタリングやいろいろな問題があるので、インターネットのガバナンスをきちんと業界で取り組まないといけませんよ」と、話したけど、開口一番おっしゃられたのは、「うちは ISP やっていないんですよ」と。そういうビジネスユニットがありませんと言われた。もう DION という単位では見ないということ。やっているのに、という感じ(笑)。だから本当に、インターネットのガバナンスが崩れて、おかしくなったときに、言い返す主体がない(K1)。

KDDI はまた、東京電力が通信事業に参入・撤退という軌跡を描いてきた際に、深い関係性を持ってきた通信会社でもある。これはひとえに、光ファイバー網を巡る KDDI・東京電力対 NTT 東日本の性格を帯びた動きであり、電力事業者の通信事業という面でいえば「TEPCO ひかり」と「NTT 東日本フレッツ光」による、接続キャリアの顧客獲得競争と見ることができる。結果的には 2007 年の東京電力の通信事業撤退を受けて、東京電力系の子会社であるパワードコムは KDDI に合併され、東京電力の直営事業「TEPCO ひかり」も KDDI の「ひかり one」に統合された。さらに 2009 年 9 月には旧「TEPCO ひかり」サービスの提供は完全に終了し、現在は東日本地域における固定系光接続サービスは、ケーブルテレビによるインターネット接続を除けば、大きくは KDDI の「ひかり one」対「フレッツ光」の二極の構図となっている。ISP 各社は、光接続によるインターネットインフラについては、「フレッツ」「ひかり one」の一方あるいは両方のかついでサービス提供を行う形となるが、現実的には東日本地域における光接続シェアは圧倒的に NTT 東日本に軍配が上がった形となっている³⁵。³⁶なお、この動きの陰で、かつて三菱電機系の ISP であった DTI が、2003 年 1 月にパワードコムに買収され、さらに 2007 年 9 月には東京電力の通信事業縮小に伴い、元の DTI 創業者である D1 氏率いるフリービットに TOB により買い戻されるという動きがあったことを付言しておく。

DION に代表される KDDI の軌跡は、ISP が ADSL ホールセラーから回線の卸を受けて顧客フロントのサービスを行う時代から進んで、光接続の時代にはさらにインフラ事業者である通信キャリアの影響が強くなるということ象徴している。インフラ事業者としてのキャリアとの関係性のあり方、固定 PC によらないモバイル端末によるユーザの利用形態の変化への対応、自社および親会

³⁵ http://www.kddi.com/corporate/news_release/2009/1208a/index.html

³⁶ 関西地域では関西電力系のケイ・オプティコムが NTT 西日本とシェア争いを展開しており東日本地域よりは競争が活発である。

社の保有資源やコンピタンスをいかに活用するかを踏まえながら、ISP 各社は生き残りをかけて事業運営のあり方をさらに複雑に模索する時代に入ってしまったと言える。

「DION が単独の会社であれば、存在感を失った ISP として明らかに失敗。ただ、KDDI 全体という風に考えると、もしかしたら成功なのかもしれない。KDDI は au と通信回線事業と ISP 事業を持っている。彼らが持っていないのはただひとつ検索ポータルだけ。4 つのレイヤの事業の中の最強の 3 つを持っていて、それで勝負をかけてく時の体重のかけかたの問題。携帯を最終的に人にくつつく装置として考え、携帯を中心にして今負けているところを取り返す、ISP を全部中抜きにして一気にオセロゲームみたいに巻き返すために携帯に力を入れていると考えたら、それはそれで成功なのかもしれない(C1)」。

ここまで見てわかるように、業界内で「キャリア系 ISP」と並び称された OCN、ODN、DION の 3 つの ISP であるが、競争の軌跡は三者三様の結果となった。

14. 光接続の時代

14-1. 基本的構造は ADSL と変わらない

本稿分析時点の 2011 年現在、インターネットの接続方式は ADSL から光接続への本格移行期にある。また、技術的には IPv4 のアドレスの枯渇に伴う IPv6 への移行が、一見表面的には静かに進行している現在、ユーザにとってダイヤルアクセスが定額常時接続に変わったときのインパクトほどのものは、まだそれほどないと言われている。「ADSL から光というのは通信速度が速くなるという量的変化であって、光ならではのキラーアプリケーションが出てこない限り質的变化はない(P1)」。しかし、2001 年 8 月に NTT 東西が「B フレッツ」という名称で光接続サービスを始めて以来、ISP の接続顧客獲得の動きが止まっているわけではない。「ADSL の時代というのは、割とキャリアの代理戦争みたいな形になっていたけれど、光では、まあ、まだケイ・オプティコム の eo とか電力系が一方にはいるけれども、ほぼ、NTT の一人勝ちなので、そこは落ち着いてきたかなと思う(A1)」。

ADSL のスタート時と同様、フレッツ光も当初の月額使用料は高く、メールのやり取りや通常の Web ページの閲覧程度であれば ADSL で十分な体感速度が出るとユーザに思われていたため、光接続への乗り換えはさほど急激には起こらなかった。しかし、競争の原理に従って、ユーザの支払う総価格は徐々に下がっていった。乗り換えキャンペーンや、加入当初の数か月間、ISP 側の月額使用料を無料にするといった、ADSL 時代に過熱したプロモーション競争も繰り返し展開されていた。フレッツ ISDN で図らずもプライスリーダー的なポジションを取るようになった ASAHI ネットも、他社に遅れじとばかりにキャンペーンを仕掛ける。「光も 16 年度(2004 年度)の終わりごろで、確か東の端子数で 89 万なので、3 年かかって 100 万契約も売れていない。最初、だいぶ高かったから。10M で最初、8000 円とか 9000 円とか。でも、その時 ASAHI ネットは、以前に常時接続をインターネットの本命だろうということで安くしたのと同じように、インターネット的な考え方として光はやはりいいんじゃないのということで、スタート時から半年ぐらいは無料で光をやっていた。B フレッツが始まって 2001 年の 12 月までは、ASAHI ネットは、もうオプションは要りませんと。基本サービスで使っていれば光を無料で使っていいますよということでやった。B フレッツ

の料金はお客さんが NTT に払うけれども、ISP 部分の付加料金が全然要りませんということ。つまり、ADSL でいうと、フレッツ ADSL がみんな 1000 円とか 2000 円とかかかる、あそこの部分が要らないということ。もちろん、それは競争としてのキャンペーンですけれどね(A1)。

14-2. with フレッツの提供

ISDN や ADSL におけるフレッツ回線の利用時と同様、光接続においても NTT 東西のフレッツを利用しようというユーザは、ISP との契約とは別に NTT 東西との間でフレッツの利用契約を締結する必要があった。月額利用料金もそれぞれ別の請求書で別々に支払うことになるのが基本である。これはユーザにとっては不便でもあり、ISP サイドにしても、制度やしくみに詳しくないユーザには説明がしにくく、また開通処理や問い合わせの対応が煩雑になるというデメリットがある。そのようなところへ、好んで先行戦略を取る@nifty が、NTT 東日本にユーザへのワンストップ提供方式を提案した。これが当時、光ファイバー網を巡って電力会社とのシェア争いを演じていた NTT 東西会社との利害関係が一致することとなった。

「フレッツ光を始めるのに、ユーザは一ヶ所で申し込めば NTT やら ISP やらあっちこっちに言わなくていいというワンストップメニューは、“ワンストップ with フレッツ”と呼ばれている。あれは最初に NTT 東と@nifty との間で作った。というのは、以前に H 氏が DSL で価格破壊をやったじゃないですか、それで、もうみんなが右往左往して大騒ぎになった。そこでまた、H 氏が光をやるってあっちやこっちでしゃべった。それで、光であいつはまた何やるかわかんねえ、ひょっとして Yahoo!BB みたいなことを光でやられた日には、これはもう大変だと思った。それは NTT も同じ危機感を持っている。まあ、当時一応@nifty というのはまだプロバイダではトップクラスだったので、通信部分は NTT に契約する、プロバイダ部分はプロバイダに契約するというのはネックになるから、じゃあ機先を制してこれをまずワンストップにしましょうよ、と NTT 東日本に持ちかけた。取引の形としては、なかなかホールセール型にしてもらえないから、しょうがないから形だけでいいと。お客から見たときにワンストップ型に見えるようにすればいいからやりましょうよと言った。そうだそうだという話になって、NTT 東と@nifty との間でまず取り決めた。だけど当然 NTT は@nifty だけとやるわけにはいかないから他ともやるよと、うんそれはいいよ。だけど、半年ぐらいはアドバンテージくれない？みたいなそういうやりとりがあって、@nifty からスタートした(N2)」。インタビューからは、So-net もまた同様の考え方をしていたことがわかる。「光も同じ電話の競争。ケーブルテレビがインターネットを始めて、どこもワンストップ、ワン事業者・ワンサービスを始めたので、我々もお願いしたし、NTT 東西も対抗上そういうユーザから一つの顔が見えるサービスが必要だろうということで提供していただけたなと思う(S1)」。

ASAHI ネットの A1 氏は ASAHI ネットから 2005 年に一旦 NTT 東日本に離れ、2008 年の 6 月に再び ASAHI ネットに戻るといった経歴の持ち主である。「with フレッツは、私が東に行ってからなんですけど、そこはちょうど with フレッツをやるために手伝えということもあったぐらい。with フレッツは 2004 年。NTT 側の担当は、相互接続担当ではなくて利用部門の方。あれは営業的な連携なので、東西も、いわゆる相互接続的なのというか、あまねく公平にということではなくて、一緒に販売連携できるところと手を組んでやろうよという話。それで、昔から一緒にフレッツを売っている ISP で、お互いにある程度ここと組むと売れるよねといったところを営業戦略という観点で選択的にやっていった結果。それが、今の 11 社」。

「当時東でいえば、相手は TEPCO だった。TEPCO ひかりがあって、NTT には B フレッツとい

うのがあった。B フレッツはやはり高くて確か当時 5600 円。そこに 1800 円ぐらいの ISP が乗っていた。例えば@nifty が 1800 円で、5600 円だと合計で 7400 円。ASAHI ネットはもうちょっと安いんですけどね。一方、TEPCO は 6600 円ぐらいだった。しかも、ISP と分かれていないで一体。販売訴求上もフレッツは分かりにくいし、そもそも高いしと。それでお互いにフレッツのほうを下げろ、ISP を下げろと、こうなるわけ。つまり NTT としては、制度としてもプライドとしてもフレッツがこの値段ですと料金訴求をする。でも、フレッツだけじゃ使えないんで、ISP 契約はお客さんが勝手にどこかで買っておいってくださいと。それが幾らかは知りませんよという売り方をしていたわけ。それじゃあ売れないだろうと。当たり前なんですけど。それで E1 さんは、いろいろな ISP からフレッツもホールセールのようなやり方で売れないか、何とかならないかという話を言われていた。でも、それをやるにはフレッツを卸に持っていかなければいけない。ISP はそうしてくれ、TEPCO と同じことをやってくれ、あるいはイー・アクセスと同じことをやってくれと言っていたんですけども、それは NTT としては譲れない、卸は駄目だと。あくまでも NTT のお客さんは、NTT のお客さんとして維持したいと。

そういうことで、ずっと硬直していたところに、たまたま私が会社を辞めて暇だったので、E1 さんのところに遊びに行って、まあ、手伝えという話。ISP とも話ができるだろうということで。

それで結局、@nifty なんかとも協力してもらって落とすところは、物は別でいいと。ISP は ISP、フレッツはフレッツなんだけど、もう一緒に売ればいいじゃないかと。値段も、足した値段を訴求して、だから、フレッツは幾らですから ISP はわかりませんではなくて、ちゃんと 116 とかでも ISP と込みで幾らですと言えるようにすればいいだけでしょうということ。with フレッツというのは実は売り方の問題。ただ、それで売るためには、お互いのコールセンタでもちゃんと意識を合わせおかないといけないし、受けたオーダーをちゃんと連携して、お互い齟齬がないようにしなければいけないという、データ連携の話と売り方の話。申込書がワンライティングで、請求書は NTT の請求書が払い宛て変更で ISP の方に行く。ユーザへの請求は ISP から行くという形になったので、お客さまからすると、TEPCO ひかりと同じように、B フレッツくださいと言えば、ISP も含めて買えるという状態が作れたのが、with フレッツ。そのタイミングでフレッツも下げて、ISP も結構値段を下げたので、当時 6400 円ぐらいで、ちょっと TEPCO をくぐって安くなった。あの頃、ソフトバンクに光接続はない。ソフトバンクは、次はモバイルかなとか、光かなといいながらも、ADSL が割と順調で 400 万に乗って一息ついてた。確かに with フレッツをやる直前に、ソフトバンクが光をやるという噂が流れた。実際値段が出たわけじゃないけれども、影の脅威としてはそれが幾らで来るんだというのが、わっと広がった中で、とにかくフレッツもすぐ出せということになったのは確かにあった。ソフトバンクは光をやるぞというのは、確かに言っていたし、それで実際、少し出たけども、すぐやめたという感じ。イー・アクセスでも、ソフトバンクでも、それは、民間が 1 社で光のインフラを打てないことは、それは、そうですね。無理。それで、ADSL はもっとぜんぜん安いから対抗の相手は TEPCO」。

意外なことに、NTT 東西とはグループ会社であり関係性が近いため、with フレッツに積極的かと思われた OCN は開始が遅い。開始の日付を追ってみると@nifty→BIGLOBE→So-net→ぷらら→OCN の順で、最大手の中では OCN は最後である。「NTT 東西が、自分たちの ISP 契約を売ってくれると思った人たち(@nifty, BIGLOBE など)は with に熱心だった。けれども、うちはすでに東西に代理店手数料をガンガン払っていて、これ以上払いたくなかった。これ以上はペイしないのでやりたくなかったが、販売の現場から「顧客の、OCN から他社への乗り換え理由が“光への乗り換え”なので、やってくれないともたない」と言われて踏み切ることにした(C1)」。単純にグループ企

業同士であるという理屈だけでは事業判断は決しないということの一つの証左である。

ここで、@nifty や ASAHI ネットが影の脅威として認識していたという、ソフトバンクグループ側の談話を記述しておく。「ずっと前から自前でネットワークを、電柱の上に光ファイバーを張ってでもやろうかという話があった。僕らはもう本当にインターネット生まれのインターネット育ちで、ソフトバンクの根底にあるのはネットワークはイーサネットでもいいじゃない、と。でも本筋論で言うと、やっぱり光ファイバー。やりたかったのは FTTH。ただ、NTT とは方式の考え方が違う(G1)。「1回やってやめているのは、採算性の問題。もちろん NTT の台を使ってやるということまで考えたし、本当に光を自前で張ったらいくらかという計算なんて、いままで何十回、何百回やっている。本当にもう、それこそ僕らはスピードネットの時期ぐらいからそんな話はずっとしている。それはもう、ものすごい金額(G1)。「自前の Yahoo!BB 光サービスというのを立ち上げてやっただけで、採算が合わない。我々の事業としては成り立たないねっていうので、2008 年か 2009 年で撤退して行って、もうほぼゼロに近づいている。今はそういう方たちに、BB ISP と我々は言っているけれど、フレッツのインフラでいいです、Web と ISP サービスだけ使ってくださいと言ってどんどんバイブレーションをかけている。フレッツを使ってもいいけど、フレッツの OCN に行かないで Yahoo!BB サービスをそのまま使ってください。いわゆる BB フォンと言われている、うちのお客さま同士はタダというものとか、あとは当然、OCN やフレッツにもあるけれど、HD の無線を付けたり、携帯電話から BB フォンにかけるのはただだから、モバイル等の設定というのをどんどんオフしたりしている。電話サービスとセットみたいな感じ。そういう意味では最初の頃にインフラ買収しておいてよかった。サービス業としてのライバルはやはりキャリアでしょうね。メーカー系ではない。キャリアとしてのいろんな強みはやはり生かしていかなくてはいけない。NTT はまだ携帯は携帯の会社だし、固定は固定だし、ソフトウエアサービスっていうのはソフトウエアで、ばらばら。うちはいま、これを一体でできる。この強みを生かしてクラウドサービスっていうのを展開していこうよねと言っている(G2)。

この時すでにソフトバンクグループの傘下に入っていた ODN にとっては、創業以来の「キャリア系」ISP であったこととソフトバンクというキャリア傘下にあったことが、さらなる追い討ちとなる。かつては有効資源であった電話事業が「制約」となり、加えて自社光設備という、現在の戦いに必要な「資源」を保有していない新興通信キャリア傘下に入ったということが、ODN を土俵からはじき出した格好となった。「ODN にとっては with フレッツができず、with フレッツとしての価格競争ができなかったということが痛かった。今は取次ぎだけ是可以になったけれども、当初、NTT 側がキャリアとは駄目だと言っていた。だから、KDDI も with フレッツをやっていない。何度も交渉に行ったけれども、KDDI とうちは絶対に駄目。「キャリアだから」と言われた。もう何回も通って、いま取次ぎだけ東西両方ともやっているけれども、with ではない。Yahoo!BB は with をやると今年(2010 年)からやり始めたけれども、でももう交渉終わり、みたいな感じで。3 年か 4 年ぐらい交渉した。私が初めて行ったのはけっこう前ですからね。東にも西にも、やらせてもらえませんか。でも「ODN さんは横に『おとくライン』があるから駄目」と。その頃、直収電話の世界では「おとくライン」の無理やりな勧誘で、NTT さんには抗議をもらったりしていました。本当に、「電話」で裁判を起こされたこともありますし。だから、電話を一番持っている ODN は駄目だと。ユーザを「おとくライン」に乗せ変えるとか、そういうことはよくあったので結局 with をやることは断念した。あそこで with フレッツができなかったというのは、ものすごく大きな転機。KDDI もあそこから一気に転換して、au ひかりを自社でどういうふうにするかというので走っ

ていたけれども、KDDI もあのときものすごく右肩下がりでユーザ数が下がって、今もすごく大変だと言っていた。けれども、with をやった ISP は何年かで確実に上がりましたものね。やっぱりあれが価格競争の一端だった。本当は同じ値段まで下げているのだけれども、一体型で金額を書けないからそうは見えない。そこはきつかった。いまはやっと取次ぎができて1年たった。けれどもキャンペーンは、with フレッツの場合は一緒に値下げできるけれど、我々は単品でやるしかないので、ただの価格競争になってしまう。500 円ぐらいの価格差はあったと思う。それも大きな変遷で、これはちょっとつらい事業(O1)。

14-3. with フレッツのもたらした認識の変化

with フレッツは、それまで顧客獲得を巡って正面から競っていた ISP の間に、前述の BIGLOBE による広告販売のアライアンスの時と同様に、with フレッツ関係者の間に、競争は競争としつつも、微妙な仲間意識ともいえる関係性をもたらしことになった。

「with フレッツがスタートすることになったが、システムの仕組みだとかお互いの業務のデータのやり取りだとか、割と裏側が大変。開通の問い合わせもプロバイダが受けて答えられなきゃいけないということになると、NTT 側がいつ開通するかわからないと困るという問題が起きるので、後ろ側の仕組みは結構がちり作りこんだ。そうすると、全部のプロバイダなんかととってもやれないから、まあ大手中心で、最終的には A1 君がいる ASAHI ネットぐらいまではやった。10 社までは行ったか行かないかでしよう。それで、始まったらもう案の定不都合がいろいろ出て、システム上のトラブルとかデータの行き違いだとかボロボロ出ちゃった。そりゃある程度はしょうがないけど、そういう共通の仕組は NTT 対 A 社 B 社 C 社 D 社って一社ずつ話をして整合性をとったり、改善点がどうのこうのって要求したりするのはおかしいから、ひとつの会議体を作ろうよって、これも@nifty が言い出した。名前は OSM(One Stop Menu)ワンストップコンソーシアム。それいいじゃねえかって、E1 さんの鶴の一声で作っていただいた。最初の頃は、いろいろなトラブルが結構あるものだから、割と頻繁にミーティングが開かれて、みんなで「NTT さん何とかしてくれない?」「そうそう」なんて言って NTT をいじめる、みたいな。そこからですかね。みんながよく顔を合わせるようになった。OSM を始めたのも@nifty だし、そういう会議を作ってちょうだいよって言ったのも@nifty だし、いつも先頭を走っているっていう感じで、パイを取り合いながらもそうやって、何て言うんですかねえ、完全な敵じゃない、っていうか、完全な敵とそうでない敵というのがあって、まあそういうことで年長者だということもあるせいかどうか知らないけど長老扱い(OSM の幹事役のこと)されている(N2)。

どこまでを「競争はしつつも仲間」と認識するかは、各社によって多少のずれがあるが、おおむね@nifty, So-net, OCN, BIGLOBE, の 4 社の名前は共通している。この他にぷらら、ASAHI ネットの名前が場合によって挙がったり挙がらなかったりするが、ぷららについては、逆にある ISP からは非常に厳しい見方をされるケースもあり、明確なグループの線引きは難しい。

14-4. 光フレッツマンションタイプの値上げ

ISP 業界はサービス開始以来、絶えざる価格値下げ競争をし続けてきたと言って過言ではない。ところが 2007 年 5 月に@nifty が光フレッツのうち、マンションなどの集合住宅用の接続サービス「光フレッツマンションタイプ」について異例の値上げを行った。これに So-net と OCN、少し間

をにおいて BIGLOBE が追随をする。

「最初は NTT からの光回線 100 メガを一棟に入れて、それを何件かでシェアしていたのが、G-PON 方式³⁷になってギガで入るようになった。同じ料金で G-PON になるとその分全部バックボーンを背負う格好になり、ISP 側のコストが高くなってしまふ。B フレッツは NTT から仕入れてスルーでお客様に出していたから、そこでは差益は何もない。あるとき、バックボーンのコストやトラヒックの平均コストをいろいろ計算してみると、戸建のモデルはちゃんと採算がとれるが、マンションタイプ B フレッツがどう見ても逆ザヤであると気づいた。NTT グループは親方日の丸でザルだからそういうことを気にしないのかもしれないが、我々は死活問題だからダイヤルアップの利益はどうだ、ADSL はこうだ、ADSL もフレッツ ADSL はこうで、ホールセール型のイー・アクセスはこうだと、一個一個のサービスに対して損益がどうなっているか結構厳しく見ている。そうすると、一目瞭然でマンション型が逆ザヤ、しかもマンションタイプがどんどん売れています、という状況。そうすると、赤字を垂れ流しているということになってしまう。これはきっと、他の ISP もそうだなと思った(N2)。

先行行動を好む@nifty は、ここでも他社に先んじて動きを起こす。

「まず NTT 東日本に話をしに行ったのだけれど、なかなか状況が難しい。それじゃあもうプロバイダ側が値上げするかと思ひ、総務省に行って全部背景を話したら「わかったけど、でも今までずっとプロバイダは値上げなんかしたことないでしょう」と言う。けれども、マンションタイプがいづれ下向きになるというなら別だが、このままずっとマンションは増えて行くわけで、とてもじゃ

方式名	B-PON	G-PON	GE-PON
標準化団体 (標準化仕様)	FSAN/ITU-T (G.983シリーズ)	FSAN/ITU-T (G.984シリーズ)	IEEE 802.3ah (1000BASE-PX)
標準化完了時期	1998年10月	2004年2月	2004年6月
伝送速度	上り	155Mビット/秒, 622Mビット/秒 ^{*1}	1.25Gビット/秒 ^{*2}
	下り	155Mビット/秒, 622Mビット/秒 1.24Gビット/秒 ^{*1}	1.25Gビット/秒 ^{*2}
分岐数	最大32	最大64	最小16
許容損失	10~25dB (クラスB) 15~30dB (クラスC)	5~20dB (クラスA), 10~25dB (クラスB) 15~30dB (クラスC)	5~20dB (PX-10) 10~24dB (PX-20)
伝送フレーム	ATMセル	GEMフレーム, GTCフレーム	イーサネット・フレーム
収容サービス	フルサービス (イーサネット, TDM, POTS)	フルサービス (イーサネット, TDM, POTS)	イーサネット系サービス
商用サービス	1999年6月スタート	なし	2004年末スタート

^{*1} 上り/下りの伝送速度の組み合わせは任意 ^{*2} 8B/10B 復号化後, 1G ビット/秒となる

GEM : G-PON encapsulation method GTC : G-PON transmission convergence ATM : asynchronous transfer mode

TDM : time division multiplexing POTS : plain old telephone service FSAN : Full Service Access Networks

Figure 2 PON の各種方式(出所)

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20051128/225266/?SS=imgview&FD=-192991770&ST=neteng>

³⁷ FTTH の方式で、基地局と 1 対多でつながる方式。passive optical network。一つのセンター側の光伝送装置に対し、複数のユーザー側の光伝送装置が対向する。ITU-T が国際標準化した規格。従来の B-PON 方式に比べて、イーサネット・フレームを効率よく収容できる。

ないけどもうこのままでは値上げしないわけにはいかない、と言った。そこから先は結構総務省も冷たくて、じゃあまあリスクとっておやりになったらみたいな感じ。そのかわりお客さんへの告知はちゃんとやりなさいよ、他へ乗り換える選択の時間も与えなさいよと、いろいろ条件が付いた。マンションタイプのお客さん一人ひとりに全部正直に手紙を出した。2年ぐらいかかって値上げをやりましたよ。だから値段を下げる時も上げる時も、いつも@nifty が先頭というわけ。先頭切ったのはもう本当に辛かったけど、まあ10人後からついてきてくれよ～、みたいな気分だった(N2)。

月額使用料金の値上げは当然消費者心理に響く。@nifty が想像したとおり、どのISPもコスト構造は同じであったため、大手のうち何社かは間をおかず@nifty に続いて値上げを行ったが、結果的には最初に値上げしたISPほど強い風当たりを受けることとなった。「OSMの時から幹事役の@nifty に対しては、誰も声に出して値上げをやれとは言わなかったが、結局言いだしっぺの責任上@nifty が最初に値上げをした。その判断が結果的に@nifty 凋落の引き金になったのではないと思う。今の@nifty に昔の勢いはない(C1)」。ただし、@nifty サイドにはOCNが言うような本件が凋落の直接の引き金であるとの認識はなく、この点では認識のずれが見られる。

これまで常に@nifty の後追い戦略を取っていたBIGLOBEは、この値上げに関しては半年ほどの様子見をした。「うちは比較的遅く12月に値上げした。値上げすると世の中って普通は必ず客が減るんだけど、まあ実質何の影響もなかった。ユーザは選ぶときには一円でも安い方がいいって選びそうだけど、100円値上がりして5000円が5100円になったからといってやめるかというところでもなかった(B1)。

一方で、コスト構造について同様の状況にあり各社の動きを情報としてキャッチしてはいるながらも、値上げには追随しなかったISPもある。ぷらら、ASAHI ネットなどである。ぷららについては、2010年1月に価格改定を行っているが、他社の動きから約3年の開きがあるため、同調的行動をとったとは考えにくい。

一方でASAHI ネットは価格改定を行っていない。凶らずもプライスリーダー的に低価格のイメージが植えつけられてしまったASAHI ネットとしては、これ以上の値下げもできなければ値上げもできないというところに追い込まれた格好であると考えられる。「もともと、好きな人だけ入ってくれと思っていたわけじゃないが、通な人しか知らないブランドで、サポートも「そんな、問い合わせの電話なんかかけたらコストが上がるから、そんなやつは出ていけ」と、ユーザ間で言うような感じだった。しかし、NTTのチャンネルで売っていただいたり、with フレッツということで、@nifty、BIGLOBE、So-net、と並んで出ていたりすると、大手と同じことはしてくれるだろうと思われる。コモディティーになってきたので、世の中にあるものは用意しなければいけない。昔みたいに、これはやっていませんというのが売りになるというよりは、社会インフラだから普通このぐらいあるよねという人の方が増えてきた。これまで小さい所帯で効率化しながら少数精鋭を売りでやっていたASAHI ネットは、大所帯の人たちと背伸びしながら合わせなければいけないところが出てきてしまっている(A1)。

14-5. ISPの収益構造の変化に対する方向性の模索

従量制の時代から定額制の時代になり、さらに価格競争が激化したことでISPの収益構造は大きく変化した。これは単なる個々の提供サービスの値付けの問題というよりは、経営課題として構造変化にどのように適応していくかという問題である。これまでの各社の項でも触れてきたように、

各社を成り立たせてきたバックグラウンドや保有資源・ケイパビリティを活かしつつ、収益をどこから得てどのようにゴーイング・コンサーンとしての形を確保していくかが今後の ISP の最大の経営課題となる。

「ダイヤルアクセス時代の、いかにうまく設備を増強しつつ、うまく何度も回転させて投資効率を上げるかというところから、定額になって顧客から頂く収入の方が減ってきて、一方で商社のように仕入れて小売りするという構造になった。自分たちが顧客から頂いている値段の8割とか7割、ISP と足して出来上がり 6,000 円のうちの 5,000 円が NTT からの卸の支出だったりする。それは、au ひかりだろうが、ADSL だろうが、あまり構造は変わらない。ASAHI ネットがなぜ値下げができなくなったかという、やはり仕入れの構造に縛られているからだと思う(A1)。

「ダイヤルアクセスの従量制の時は、平均単金は 3000 円ぐらいだった。ところがこれが ADSL になってから半減。定額で 1500 円ぐらいになった。光になってからは我々が NTT 東西の代理店もやって、売りまくっている。だけど、我々が光を売った平均 5000 円ぐらいの収入は、ほとんど右から左に NTT にお渡しする感じで、我々の財布に残る懐に残る金は光になって ADSL のまた半額ぐらいになった。要するにダイヤルアップ時代から ADSL で半減し、光になったらまた半減しているわけ。そうすると悪循環でますます光の数を稼ぐしかない。だから ISP の接続事業というのはもう大変な試練。きびしいですねえ(B1)。

「ISP 単独というのはもう基本的には稼げるものではないと思う。回線卸値が同じ社内の OCN にはやたら高くなっていることがわかったので、文句を言いに行ったら「だって OCN は他社回線の相対価格に逃げないから」と言われて絶句した。エンドユーザに示す価格は上限が決まってしまうなかで、それで結局足回りが高つくことになって、生産性があるコンテンツなどの「上もの」をやりたくてもそこまで投資できなくなってしまった。BLGLOBE はその点、なりふり構わず大人向けコンテンツもやったりしたので、そこはうまかったと思う。ソフトバンクや KDDI がやったように、ISP とポータルがくっつくとか、携帯電話とくっついて一体で売っていますっていうのをしなくていけないのかもしれない。でも、NTT コムには携帯電話事業がない。東西が今後、経済状態がどうなるのか、ドコモがどうなるのか、OCN の場合は NTT グループ戦略全体を見ながら決めないといけないので自分ひとりでは決められない。そこが悩ましいところ(C1)。

15. 敵か仲間か模倣するのか — 誰をどのように認識していたのか —

一般的な市場競争の分析では、企業は業界内の他社をライバル視してしのぎを削りあっており、またそのライバル視の程度はお互い均等に働いていると暗黙のうちに前提としているものが多いと思われる。しかし今回のインタビューを通じて、実際には当事者の他社観察とライバル認識には程度の差があり、時には内と外とでは戦略やパフォーマンスに関する認識が明らかに異なっている場合もあることがわかる。また、認識の違いは保有資源の違い(類似性)によるとは限らないことや、時間や競争環境の変化に従って変わる場合があるということを示している。そしてそれぞれの認識が自社の事業行動に参照され、影響を与えていることが必ずしも模倣(同質化)に直結するとは限らないことなどがわかる。また観察の範囲は、自社との関係性だけではなく、他社間の関係性の観察にまでおよんで全体を見ている。以下に、インタビュー中に得られた各社の代表的な発言をあげる(順不同)。

- やっぱり BIGLOBE を意識していたかなあ。いつも彼らがちょっと後から@nifty の後をついてきた形だったのは間違いない。あいつらに抜かれるのは僕らの感覚でいうと許せねえって感じ(N2)
- うちと似たような動きをすところというのは BIGLOBE。BIGLOBE が@nifty に付いてこれるか、付いてこれないか。でも BIGLOBE はあまり敵じゃなかった。すぐうちと同じことをする。So-net にはモモちゃんがいて人気があったけれども、So-net がどうするかというのは、僕はあんまり気にしないでやっていた。しかし、So-net の社長(当時)は「ニフティ追撃」ということだった。僕が来なければニフティを抜けた、と。「N1 さんが来たおかげで、抜けなかった」と言われた。(N1)
- BIGLOBE は@nifty をむちゃくちゃ意識しているから@nifty の後なら何でもやる。So-net は別の戦略へ転換(DeNA など他事業への出資)していったので特殊。なんでも自分の思う通りにコントロールしようとする親会社(ソニー)のことが嫌い(C1)
- 少なくとも接続事業についてはもうほとんど、同質化の競争というか模倣戦術にならざるを得ない。光の値上げがいい例で、@nifty、OCN など必ず人のやることを見ながら模倣競争になっていく。うちはもう量販店は手をほとんど引いたけれど、実際にはどこの代理店がどの ISP とやっているとか、そういうのも鵜の目鷹の目で必死になって見ながらやる。ISP の中ではもう、OCN に手を出されたら手数料がガンガン上がるから OCN が手を出した代理店は絶対ウチはやらないことにしろとか (B1)
- 顧客を獲得するのに無料キャンペーンをやるとか、あるいはお試しキャンペーンをやるとか、そういうレベルでみられていたのは@nifty、BIGLOBE あとは Yahoo!BB とか、それこそコンシューマ向けの上位 ISP の人たち。それが証拠にちょっと新しいキャンペーンを立てるともう瞬間的に BIGLOBE から電話がかかってきて、それでいやーあれはやりすぎだとかここは勘弁してくれとか。もうほんとにちょっとしたことで HP にさっと載った瞬間に電話かかってきますからね。だからもういつも見られているんだなと思った(C1)
- OCN は NTT と言っても光や ADSL のインフラを持っているわけじゃない。それはわれわれと同じように、東、西からインフラを買って使っているわけだから、本当はなんか不公平だなと思うところもあるけれども、OCN との競争だとしようがない。インターネット屋としては、競争しながらも仲良くやっていく。NTT コムとはそういう関係。OCN はライバルだが NTT からインフラを借りてやっているという意味では同じ土俵で競争している。仲は悪くないと思っている (N1)
- OCN、BIGLOBE、So-net と僕(@nifty)とで 4 人。お互いにコンペティターでありながら、ウソは絶対につかない。究極の敵だとは思っていない。同じような背景で皆悩んでがんばってやっている。値下げ競争とか獲得競争とか、エスカレートすると業界が疲弊しちゃうという共通の危機感があった(N2)
- Yahoo!対抗の、広告販売の 5 社提携話が進んだのは事務レベルで。マーケット機能が働いているとでもいうか、やっている当事者はどんなに自分一人でやったところでこりゃどうにもならないと感じだしたからでしょう。あるいは、ばかばかしくてこりゃやっとなれんと (B1)
- ぷららとフリービット(DTI)は、うち(ASAHI ネット)をだいぶ研究をしていると思う。フリービットの D1 さんとは、もともと仲良しだが、彼らは規模も大体 40 万ぐらいで同じだ

から、すごくうちをベンチマークしているみたい。ぷららは、今は NTT コムの子会社になり、ISP というよりはテレビ会社みたいになってしまったけれど、うちを随分、目の上のたんこぶだと思っていた。ASAHI ネットが NTT グループでもないのにグループより安いを出すから、ぷららは親会社の NTT 東日本から文句を言われる。「おまえ、ASAHI ネットがあれだけできているのに、何でおまえのところは安くできないんだ」と。それで ASAHI ネットと同じ値段でぷららも安くすると、@nifty とか OCN とか他の ISP からは、ぷららは東から援助してもらっているだろうと言われる。でもそのときに、ぷららは憤然としつつも「ASAHI ネットだって出しているんだから、うちだってできるんだよ」「おまえだけができないだけだ」と。つまり大手の ISP に、親から援助してもらわない限りあんな安い値段でできるわけないと言われたときの証左が ASAHI ネット。あれは独立なのにあの値段でやって儲かっているんだから文句言うなど。僕らだって、ちゃんとやっているんだというときには、味方として使ってもらっていた。(A1)。

- ぷららには、ある仲間と思っていた人がいたんだけど、その人が辞めちゃってからは何か関係性が悪くなった(N2)
- ぷららは、ある人が辞めてから暴走が始まった。いつの間に疎遠になっていったかあまり記憶がないが(C1)
- OCN から見た場合に、10年前の敵は@nifty、BLGLOBE、So-net。本当は地域プロバイダって言いたいけど、プロバイダ's プロバイダという側面もあったので OCN としてはやっぱり大手が敵。現在は@nifty、BLGLOBE は局地戦では戦っているけれども、そこは本来の意味での敵ではなくて、以前のように@nifty と BIGLOBE とケンカしてれば済むかというそれは違う。本当の敵は Google だったり Yahoo だったりという状況にある。プロバイダには上からと下から、2つの危機が迫っている(C1)
- Hさんのところはライバル。何か距離感が違う。いったん JAIPA³⁸をやめたりまた入ってきたり。入ってきたということは仲間になろうということでしょう。でもよくわかんない(笑)。節操がないよ。Hさんって、ADSLを広めていろいろいいことをやって、すごい功績がある人だけど僕は好きじゃない。仕事のやり方が紳士じゃない(N1)
- H氏のところだけは違う。あいつがやれと言っただけでダーってやるし、見ていてかなり乱暴なこともやれちゃうというのはうらやましい面もあるけれど、ルールが違う。こっちは一応同じルールの中でやっているというのがあるけど、一人だけルールが違うじゃネエかみたいなどころがある(N2)
- ソフトバンクというのは見事に大きいもの叩きをして「ただ作戦」を展開してコンシューマを取り込んできたけれど、それで本当に健全な競争になったかというそうではないと思う。かろうじて会員の多い BIGLOBE とか@nifty とか OCN とか So-net とかいう会社はなんとかやっつけられるが、本来健全な競争というのは安いというだけではなく、サービスそのものが利用者にとってより豊かでより便利であって本当にいいサービスを提供してくれるというようなことも競争のうちだと思っている(B1)
- 東西が非効率なことをやっているから足回りに金がかかる。だから開放しろというソフトバンクの言い分はわからなくはない。そこは賛成だが、でも SB は好きじゃない(C1)
- 販売サイドは戦っていても、しかし結局みんなつながっていて、ソフトバンクにしても、

³⁸ 社団法人日本インターネットプロバイダー協会

NTT コムの回線を使っているから NTT コムという会社としてはお客だったりする状態があったりする。それにインターネットというのは、セキュリティやルーティングの問題を抱えているサービスなので、エンジニアたちは元々ボーダレスでつながっている。エンジニアの人脈、テクニカルな情報や方法は線引きしないでツーカーになっている。セキュリティなどは皆でやらないとお互いに迷惑がかかるし、エンジニア同士は結構助けてやったり助けられたりして恩の売り買いがある。つながっていないと話にならない。だから、業界全体に貢献することには反発できない(C1)

- ブロードバンドという意味で言うと、NTT グループは参考にならない。なぜならば、お金をいっぱい持っている電話屋さん育ちだから。僕らはインターネット生まれのインターネット育ちで、ネットワークはイーサネットでもいいじゃない、というところを NTT の人に言わせると、「イーサネットって、そんないいかげんなネットワークがあるか」みたいなね。インターネットは、イーサネットの上でさっくり載るのなら、わざわざ電話の交換機の上に TCP/IP を載せる必要はない。それでいいのではというところで NTT は全然参考にならなかった。コミュニケーションズも東西も眼中になしという感じ(G1)
- みんなソフトバンクが嫌い。大嫌い。ソフトバンクがテレコムを買収した瞬間、その下でトランジットを CATV 会社といっぱいやっていたけれども、3分の1が消えたらしい。ソフトバンクに買収されたと聞いただけでやめた。それぐらい、インターネット業界はソフトバンクが嫌い。なぜかと言ったら ADSL モデムのただ配りをして世の中の秩序を乱したから。それはもう皆さん、ソフトバンクが大嫌いですよ。もう 10 年近くたっているのに、接続交渉の話などに行くと今でもその話をされる、それぐらいソフトバンクは嫌われている(G1)

これらは紙幅の都合上インタビュー中のすべての発言を列記しているわけではないが、経営者が他社観察や戦略参照をする認識の種類は、インタビュー中の文脈から以下の分類ができる。

1. 敵(直接競合・ライバル)：業界の中にあって直接的に顧客の奪い合いをする相手。協調的行動をとることはなく、交流もほとんどない
2. 模倣・追随：業界の中にあって、相手の出す価格やサービス内容を積極的に模倣したり追随したりして、自社の価格やサービスを変更する参照相手
3. 所属(仲間)：業界の中にあって、顧客獲得競争はしながらも、一方では協調的行動をとることもあり、交流もある
4. 観察(ベンチマーク)：業界の中にあって、相手の行動を意識的に観察してはいるが、積極的に模倣や追随はしない
5. 影響者(グループ会社・異業種等)：自社と直接的に顧客獲得競争をする関係ではないが、自社の戦略行動に影響を与える事実または可能性を認める。相手は同業者とは限らない
6. 脅威(競合だが勝てない相手)：業界の中にあって直接的に顧客の奪い合いをする相手だが、パフォーマンスにおいて相手を上回ることは不可能と考える。退出に追い込まれないことを目指す。
7. 意識して見た事がない：自社の戦略行動やパフォーマンスに、他社が影響を与えようとは考えない、または意識するような相手を有さない。

	定義	使われた表現例	性質
1. 仲間	業界の中にあつて、顧客獲得競争はしながらも、一方では協調的に同じ参入障壁(移動障壁)を構築し、業界内交流もある企業	・競争はしていたが、仲は悪くなかった ・NTT東日本と一緒にかけあつて実現したことがある ・顧客の獲得競争をしながらもそれなりの接点があつた	事業のバックグラウンドである資源障壁をたまたま同じくするだけでは、ここには分類されない。何らかの共通の考え方を持ったり、協調行動の可能性を認める相手。
2. 模倣・追随	業界の中にあつて、相手の出す価格やサービス内容を積極的に模倣したり、追随して自社の価格やサービスを変更する参照企業	・相手のやることは鵜の目鷹の目で追いかけた ・常に相手の価格をくぐるようなやり方で自社の価格設定をした ・いつもあそこのまねをしている	可能であれば相手と同じ行動をしようとして、相手の行動の内容を観察し参照している。
3. 観察	業界の中にあつて、相手の行動を意識的に観察しているが、積極的には模倣や追随はしない企業	・あそこは違うセクター(ママ)だから ・あそこはちょっと違う感じがある ・あそこのやるようなことはできない	保有資源やケイパビリティの違いから実行できることの違い、位置取りの仕方の違いを観察している。
4. 敵 (直接競合・ライバル)	業界の中にあつて直接的に顧客の奪い合いをする相手。1と異なり、協調的行動をとることはなく、交流もほとんどない。	・あそこには負けるわけにいかない ・敵だと思った ・あそこと戦っていた ・嫌い、とんでもない(ネガティブ発言)	時として強い感情的な敵対意識を伴い、打倒すべき(打倒が可能な)対象として認識される。
5. 脅威 (競合だが勝てない相手)	業界の中にあつて直接的に顧客の奪い合いをする相手だが、パフォーマンスにおいて相手を上回ることは不可能と考える。退出に追い込まれないことを目指す。	・あそこと競うことはできないと思った ・あそこにはとても勝てない ・かなわない ・こちらからどうしようもない ・打つ手がない	顧客を奪い合う相手としての認識というイミでは敵対意識があると言えるが、打倒することよりもむしろ「相手によって退出させられない・負けぬ戦い」することを考える。
6. 意識して見ていない	自社の戦略行動やパフォーマンスに、他社の行動が影響を与えようとは思えない、または意識するような相手を有さない。	・どこも意識したことはありませんね ・自社の思ったことだけをやってきた ・そういえばそんな人たち(企業名)もいましたねえ	他社の行動を意識していない、自社は自社、と言っているも実際には業界やそれを取り巻く環境のことは十分に観察をしている場合がほとんど。無関心ということの意味しない。
7. 影響者 (グループ会社・異業種等)	自社と直接的に顧客獲得競争をする関係ではないが、自社の戦略行動に影響を与える事実または可能性。相手は同業者とは限らない	インタビューの中で話題としてインタビューが挙げた企業名	親会社、資本関係のある企業、ISPとしてではない通信キャリア、Webアプリケーションサービスなど、自社の利益の保護または収奪に関係する

Figure 3 業界内他社に対する認識の分類

16. まとめ

16-1. 資源とパフォーマンスの間に

IIJ のインタビューの中に、「この業界は 5 年ぐらいで非連続にトレンドが変わる、5 年もつ戦略というのはそんなにあり得ないだろう(I2)」という発言があつた。日本における商用インターネットが始まって約 20 年間、順調に事業を伸ばしてきたように見える業界の内側は、実際には異なる資源を有する ISP 同志の顧客獲得競争の歴史である。20 年の間には自社と他社との戦略参照と実行を通し、資本政策や設備投資に失敗して退出していった ISP、親会社の方針に翻弄されながら頭打ちの競争を余儀なくされた ISP、売却や統合により最前線から消えていった ISP、基盤となる接続技術の変化が収益構造の変化をもたらし、その対応に悩む ISP、意図的に方針転換をしていった ISP などがあり、結果として生き残った ISP も、他社との関係性の中でさまざまな戦略行動をたどって今日があるということがわかる。戦略行動上に必要な資源を有さない、あるいは調達に失敗する ISP が退出を余儀なくされることは事例から言を待たないと思われるが、事例はまた、最初にある共通した資源を有してさえいれば、その後のパフォーマンスもまた共通するというほど単純なものでもないことをも示しており、その間には個々の経営者の観察と認識に基づく行動がある。観察

の種類には位置の観察と行動の観察があり、競合他社に対する認識にも敵対的意識、模倣相手、ベンチマーク、競合しながらの仲間意識などの違いがある。資源とパフォーマンスの間には、これらの認識に基づいて選択され実際に実行される戦略的行動があるということがわかる。

現在、日本の固定系のインターネット契約数はほぼ飽和状態で、契約数はほぼ頭打ちに近い状態である。一方、携帯電話をはじめとするモバイルインターネットの世界では、タブレット型 PC、スマートホンと呼ばれる新たな端末の登場や、Wi-Fi や LTE など新たな高速無線技術とともに、ユーザの利用形態が変化を始めている。一方のインターネットインフラの世界では、IPv6³⁹ と呼ばれる接続プロトコルへの移行問題、一部のヘビーユーザーによる帯域の占有、いわゆる通信の中立性問題などが起こってきた。接続品質面では ISP のサービスは均質化し、そこでは差別化ができない。既に料金競争も底を打ち、新たな通信方式への設備負担に関わるコスト負担力や技術力に対する課題も顕在化している。NGN と呼ばれる、NTT 東西が提供する IPv6 網との関係性においては、ビジネスの中抜きが起こる可能性も指摘されており、ISP は存在意義と生き残りをかけて、新たな戦略と行動転換が必要とされる時代に突入したといえる。

ISP 事業について、一部にはすでに勝負がついたという意見もあるが、事業とは順位がついて終わりというものではない。少なくとも数十万から 100 万以上の契約数を保有している ISP については収益確保の見込みもあり、事業売却や廃業などによる完全撤退をしない限りは、これまでの蓄積を活かしながらゴーイング・コンサーンとして各社それぞれの努力と模索が続けられることになる。現時点である程度の経営規模を保っている ISP は、コンシューマ向けの接続事業から離れて別の事業ドメインに移動していくのではなく、これまでに蓄積してきた事業ノウハウを原動力に、また顧客からの月額使用料収入を資金的なベースロードとして、隣接する事業分野への伸展を模索しているところがほとんどである。基本的な方向性としては、大きくは上位レイヤのサービスに舵を切っていく方向と、ネットワークインテグレーションなどのビジネスユーザ向けサービスへの展開を指向している ISP が多い。そのどちらか、あるいは両方をどう選択するのかは、各々の ISP がそれぞれを成り立たせているバックグラウンドを含め、これまでに何を事業活動のコア近くに見ていたかに依存している。その成否は今後結果を見ることになるであろう。現在の経営者たちの模索の言葉を記述して本稿を締めくくることとする。

16-2. @nifty

これから v6 になって何が起こるかというのは未知数なので、ちょっと分からないけれども、競争が速さばかりになっちゃったら、NTT コムやら NTT グループに勝つわけがない。僕はそこから回線を買ってやるのだから速さの競争とか、インフラの競争をしたって無理。フォーラムは自分の次の社長がやめたが、自分はやめないほうがよかったと思っている。今、mixi になっているようなコミュニティを手放さなければよかった。せっかく持っていたものだから、残しておいて起爆に使えたかもしれない。また一から集めるといのは大変。結局、やれない。でもそれはその時の富士通「システムを売りたい」との方針。当時はそれがどういうふうになっていくか

³⁹ IPv6(Internet Protocol Version 6)。現在主流のプロトコルは IPv4 で、アドレス資源を 32 ビットで管理しているため、最大数は 2 の 32 乗=42 億 9496 万 7296。この資源はほぼ枯渇したと言われている。IPv6 は 128 ビットでアドレスを管理する次世代のプロトコルである。IPv6 では 2 の 128 乗=約 340 澗(340 兆の 1 兆倍の 1 兆倍)個のアドレスが使えるようになり事実上、無限のアドレス空間の実現が可能になると言われている。NTT 東西が提供する NGN のネイティブ方式を採用した場合、技術的観点からの接続効率が良い一方、ビジネス面では ISP が中抜きになる恐れがあるなどとして、技術的側面、設備投資などにかかるコスト負担問題、ビジネスモデルなどの複数の面で論議がある。

なんて想像もしてないし、誰にも分からなかったでしょうね。マニアックでコアなユーザは一度手放したらもう手に入らない。そういうところで勝負していかなければ勝ち残れない。現にそういう時代が来た。ニフティという会社は利益を出して、それもキャッシュフローで利益を出している。だから、それで存在し続けられればいいのかもしれないが、できれば何か新しいすごいサービスを探して、mixi みたいになればいいでしょうけど。でも、ああいう経営体質じゃない。最近では So-net や BIGLOBE の方がクラウドなどでむしろ良くなっている可能性がある(N1)。

楽天や Yahoo!Japan のようなポータルモデルを本当に突き詰めてやってきた連中に比べると富士通が@nifty の後ろにはいる、BIGLOBE には後ろに日本電気がいる So-net にはソニーがいる、そういう親方日の丸的な体質の中でガラッとビジネスモデルを変えることができなかった。すべての ISP は利用者のテクノロジーの変化に対する、利用の形が変わっていったところではいい波に乗れなかった。@nifty だけでなく、皆そうだったし、いまだに悩んでいる。

安いところにどんどん動くお客はある層いるが、@nifty の約 200 数十万の顧客はクオリティが高く、Nifty Serve 時代からのお客が多いから、非常にロイヤリティが高い。そういうお客さんを囲い込む。手取り足取りサービスのクオリティを上げてあげよう。インターネットやパソコンって、不親切。設定とかワケのわからないことが一杯ある。そこにもっとフォーカスして、自分のお客さんだけ特別扱いするぞみたいなプレミアムなサービスを提供する。キャリアはそういうサービス業は不得意。ユニバーサルサービスはみんな平等に「冷たく」扱うことはできるけれど、本当のお客さんに対してはエコひいきしちゃうみたいなことはできない。大きくは拡大して行かないかもしれないが、ISP としての差別化路線はたぶんできる。接続のところでボリュームを追いかけるパワーゲームはしない(N2)

16-3. So-net

将来は変えるかもしれないが ISP に関していうと、インフラには手を出さず、逆に ISP より上を勝負する。だから ISP だけで勝負するというのもない。インフラは使えるところはどこでも使う。使えるところとは、ユーザにそれなりの商品として出せるスキームが組めるところという意味(S1)

16-4. BIGLOBE

長期戦略はもう土俵を変えてしまおうということは考え始めている。それを具体的にはどう土俵を変えてどういう戦術で何をするのか、というのがまさしくこれからの一番大きな問題。僕は、コンテンツをポートフォリオだと思ってやっている。金がお客からとれるうちはとる。2000 年ぐらいを境に、インフラは NTT でソフトバンクはただなんでもいいから安い、というような構造になっちゃった。前の経営陣が始めた以上は、1200 万ユーザがいるし BIGLOBE ストリーム(無料動画サイト、広告あり)を続けようと思っている。それにここに来て YouTube とか新しい端末などもでてきて、映像の時代が来ているのでやっている。

IIJ とちょっと色合いが違うが、月額使用料と広告収入以外に、プラットフォーム事業収入というのを第三の柱で今、打ち立てつつある。これはどちらかというとコンシューマビジネスというよりビジネスユーザ向けだが、自分で SDP(Service Delivery Platform)をやろうと。我々はインターネット周りのビジネスをやっているわけだから、今までずっと培ってきたいわゆるプラッ

トフォームの要素基盤がいっぱいある。BIGLOBE が進めているのは、その要素を、昨今の SaaS という考え方にのっとってちゃんと整理しなおして、もっともっと効率よくお客対応にサービスしていきたい。ビジネス向けのサービスは結局 SI になりがち。SI は全部オーダーメイドで利益率は悪い。それでもその道になぜ行きがちになるかというと、結構一件当たりの金額が大きくて魅力的だからついそっちへ行ってしまいがち。プラットフォームの完全モジュール化を進めると、今みたいにこんな赤字にすぐ陥るようなプラットフォーム事業にはならない(B1)

16-5. OCN

ISP はこれからどうなっていくんでしょうという答えについては、@nifty も、BIGLOBE も意外と簡単に答えはこうだとポンと言い切っちゃう。もう足回りでは儲からないからどんどん上位レイヤに持って行って、上位レイヤの事業でお客たちをばっちりグリップして、そこでプレゼンスを高めるんだと言える。OCN には、そのあたりには特殊事情があって簡単には言い切れない。IPv6 がネイティブ方式で行っちゃうと、たとえばセキュリティ系のウイルスチェックサービスとかストレージとか、そういう付加価値で食べていく部分が NTT 東西でできてしまうので、存立が危うくなってしまふ。その時の考え方として、設備的なものはみんなもう東西のものを使わせていただくとして、レイヤで言うと接続系と中間のセキュリティについては全部東西にあげちゃって、顧客の前にだけ立ってプロバイダ契約して、プロバイダはレイヤのかなり高いところのコンテンツとか何だとかでしか勝負しない、みたいな発想もある。OCN 単独で頑張るという選択もあれば、どっちに行くかそれはグループ戦略とか国策とか、さまざまな要素が時間とともにからまってきている。BIGLOBE や@nifty はあまりそういうことを考えなくてもいいからうらやましい。でも、うちはつぶれる心配はない。いかようになっても形を変えて生き残っていく。でも揺れますよね(C1)

16-7. ASAHI ネット

ASAHI ネットはキャリアやメーカーの色が付いていないので、顧客がコミュニケーションを取るときの通信インフラを我々がアグリゲーションするというのが、一つの立ち位置になってくるかと思う。キャリアや無線のテクノロジーには、スイッチングコストがある。例えばドコモの何とかをやってしまったので、その後 AIR-EDGE にしようと思ったらだめだとか。うちであれば、端末は捨てなければいけないが、メールやその他のところは何も変えずに、その場その場で一番いいものを用意しておきますので使ってくださいということができる。これまでもそのつもりだったが、もっと進んでいくかなと。これをやりたい、裏は何でもいいからつながっているという時代になってきているので、キャリアはこれまでどおりの関係性はあるとしても、デバイスメーカーと、どういう関係を構築していくかというのが、これからは大事。顧客には ISP が直には見えなくなるのかもしれない。端末に ISP は当然入っているが、それがどこかは使う人は意識していないみたいな。そういう意味ではコンシューマに対してというよりビジネス向けに近い。ここ数年で、法人の引き合いが非常に増えてきた。ほぼ 50 万の会員のうち 10 万ぐらいが、今はもう法人(A1)

16-8. ソフトバンク

顧客層はそんなにどこかに特化したというのではない。意外とべたっという感じ。選ばれる一番の理由は、昔はとにかく安いというのがあったけれども、もう価格という意味では、競争力がなくなってきた。いまはやはり携帯と一緒に価格とか、定額で提供できるというところで選ばれている方も多いのではないか。だからやはり土管、キャリアがないと、という感じ。メーカーはクラウドのデータセンタを持って、クライアント側のパソコンも提供するが、土管を持ってない。ここを持っている強みというのはある。料金にしても何にしても、すぐつなげるぞと言うと、つなげられる。それこそセットで売るので、ぐっとコストも安くできて安い単価で提供できる。この強みを生かしてクラウドサービスを展開していこうと。データセンタもあります、ネットワークもあります、シンクライアントのシステムもありますというかたちで、一気に通貫で全部今はできるので、これをとにかく売っていこうというのが去年ぐらいから非常に盛り上がっている。コンシューマもやろうと思えばできるけれど、いまはどうしてもビジネス向け。やはりクラウドとか言い始めると、パラソルのころからずいぶん様変わりしている感じ(G2)

ソフトバンクがインフラをやった理由というのは、例えばインターネットにしても Yahoo!Japan にしてもそのサービスが発展する器が日本にありましたかということ。 「なぜソフトバンクはインフラをやるんだ。NTT のを使えばいいじゃん」。と、人からは言われる。でも、僕らが思っているようなブロードバンドは、NTT がずっとやってもやらなかったと思っている。そこは ADSL を Yahoo!BB が始めないとやれなかったし、だからやったと思う。ただ、決してインフラに一方通行的ではなくて、僕が中において思うのは、やっぱり Ustream だとか、ソーシャルメディア系とか、コンテンツというか、コミュニケーションだったりアプリケーションだったり、人々のつながりを IT で実現するとか、そういうプラットフォームはどんどんやってくと思う。では、コンテンツと言っても自分たちでドラマを作るかということ、それは IT なんですかという話。やらない。IT という一つのプラットフォームを大きくするために、それぞれの構成要素をどんどん、どんどん成長させていくというのだと思う(G1)

16-9. その他 - 業界の観察者の目 -

■コンシューマユーザの中には、入ったプロバイダの中で安全に遊ぶというニーズがある。マニュアルがちゃんとしているとか、質問ができるとか。Google に電話するみたいな話は、ちょっと縁遠いが、自分が入ったプロバイダで、お金を払っているところだったらできる。自分のお願いしている ISP のところで、ある程度のことをやってもらうみたいな感じは、日本にはあると思う。BIGLOBE や So-net はそういうことに応えているということ(P1)

■ISP の存在価値はきっとある。全国型とローカル型は役割分担というか、インターネットにつながりという仕事の中で業務というか、マーケットの中でもう既に棲み分けている。ローカル型はかなり SI に近い。同じ ISP という看板でも業態が違うという感じ。全国型 ISP とキャリアの ISP はどうだと言われたときには、たぶん全国型の ISP はここで耐えないと、ローカル型の ISP は一蹴されちゃう。ISP という団体として、キャリアと競争しているというところがある。その団体全体の力がなくなると、小さいところはあつという間に消されちゃう。構図としては、ISP という全体集団があつて、全国型の中にキャリア。全国型の中にキャリア系と非キャリア系があ

って、ISP というくくりの中に全国型と地方型がある。けれど、実態はキャリアとノンキャリアの間に大きな壁がある。実はキャリアは ISP じゃない。例えば OCN の人といろいろ JAIPA で一緒に仕事をするけれど、最後になったときに持株が決めることになったら、「我々(OCN)はもう出る幕はない」みたいなところがある。だから OCN の人は、なるべく物事が上に上がらないようになんて(笑)。同じ ISP という看板でも、キャリアの ISP は最後は、土管業の看板くらいという感じになっちゃう。非キャリア全国型というと、@nifty とか BIGLOBE とかその辺のこと(K1)

付表 インタビュー質問票

御社における過去のいくつかの大きな戦略局面について下記のようなことをお伺いします。なお、本インタビューでお聞きする内容は、企業の戦略行動に関する研究の基礎資料として扱いますので、個々の企業の経営の是非について論じることを目的とはしておりません。

1. 最初に プロフィールをお聞かせください
 - 役職
 - 在任期間

2. 過去を振り返り、御社の事業運営上で大きな戦略転換点であったと思えることは何ですか。
(複数回答可)

3. その戦略転換をもたらした当時の意思決定とは、下記のどのような内容に属するものでしたか
 1. 大規模投資
 2. 新規サービスへの参入・退出
 3. 主力サービス(競争軸)の変化
 4. 事業の合併・分離、資本関係の変化
 5. ブランドの刷新・統廃合
 6. その他 (具体的に)

4. 上記の意思決定をされた際、貴社では競争環境分析の一環として、他社(単独企業または企業群)をどのように観察・参照していましたか。具体的なエピソードなどを交えてお話しください。

(以上)

●早稲田大学IT戦略研究所 ワーキングペーパー一覧●

- No.1 インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷:産業モジュール化に着目した分析
根来龍之・堤満(2003年3月)
- No.2 企業変革におけるERPパッケージ導入とBPRとの関係分析
武田友美・根来龍之(2003年6月)
- No.3 戦略的提携におけるネットワーク視点からの研究課題:Gulatiの問題提起
森岡孝文(2003年11月)
- No.4 業界プラットフォーム型企業の発展可能性—提供機能の収斂化仮説の検討
足代訓史・根来龍之(2004年3月)
- No.5 ユーザー参加型商品評価コミュニティにおける評判管理システムの設計と効果
根来龍之・柏陽平(2004年3月)
- No.6 戦略計画と因果モデル—活動システム, 戦略マップ, 差別化システム
根来龍之(2004年8月)
- No.7 競争優位のアウトソーシング:<資源—活動—差別化>モデルに基づく考察
根来龍之(2004年12月)
- No.8 「コンテキスト」把握型情報提供サービスの分類:ユビキタス時代のビジネスモデルの探索
根来龍之・平林正宜(2005年3月)
- No.9 「コンテキスト」を活用したB to C型情報提供サービスの事例研究
平林正宜(2005年3月)
- No.10 Collis & Montgomery の資源ベース戦略論の特徴
根来龍之・森岡孝文(2005年3月)
- No.11 競争優位のシステム分析:㈱スタッフサービスの組織型営業の事例
井上達彦(2005年4月)
- No.12 病院組織変革と情報技術の導入:洛和会ヘルスケアシステムにおける電子カルテの導入事例
具承桓・久保亮一・山下麻衣(2005年4月)
- No.13 半導体ビジネスの製品アーキテクチャと収入性に関する研究
井上達彦・和泉茂一(2005年5月)
- No.14 モバイルコマースに特徴的な消費者心理:メディアの補完性と商品知覚リスクに着目した研究
根来龍之・頼定誠(2005年6月)
- No.15 <模倣困難性>概念の再吟味
根来龍之(2005年3月)
- No.16 技術革新をきっかけとしないオーバーテーク戦略:㈱スタッフ・サービスの事例研究
根来龍之・山路嘉一(2005年12月)
- No.17 Cyber “Lemons” Problem and Quality-Intermediary Based on Trust in the E-Market:
A Case Study from AUCNET (Japan)
Yong Pan(2005年12月)

- No.18 クスマノ&ガワのプラットフォーム・リーダーシップ「4つのレバー」論の批判的発展
根来龍之・加藤和彦(2006年1月)
- No.19 Apples and Oranges: Meta-analysis as a Research Method within the Realm of IT-related
Organizational Innovation Ryoji Ito(2006年4月)
- No.20 コンタクトセンター「クレーム発生率」の影響要因分析-ビジネスシステムと顧客満足との相関-
根来龍之・森一恵(2006年9月)
- No.21 模倣困難なIT活用は存在するか? :ウォルマートの事例分析を通じた検討
根来龍之・吉川徹(2007年3月)
- No.22 情報システムの経路依存性に関する研究 :セブン-イレブンのビジネスシステムを通じた検討
根来龍之・向正道(2007年8月)
- No.23 事業形態と収益率:データによる事業形態の影響力の検証
根来龍之・稲葉由貴子(2008年4月)
- No.24 因果連鎖と意図せざる結果:因果連鎖の網の目構造論
根来龍之(2008年5月)
- No.25 顧客ステージ別目的変数の総合化に基づく顧客獲得広告選択の提案
根来龍之・浅井 尚(2008年6月)
- No.26 顧客コンテンツが存在する製品」の予想余命期間の主観的決定モデルの構築
根来龍之・荒川真紀子(2008年7月)
- No.27 差別化システムの維持・革新の仕組みに関する研究 -ダイナミックビジネスシステム論への展開-
根来龍之・角田仁(2009年6月)
- No.28 変革期のビジネスシステムの発展プロセス -松下電気産業の創生 21、躍進 21 中期計画の考察 -
向正道(2009年10月)
- No.29 インフォメディアリと消費者の満足
新堂精士(2009年12月)
- No.30 成長戦略としてのプラットフォーム間連携-Salesforce.comとGoogleの事例分析を通じた研究-
根来龍之・伊藤祐樹(2010年2月)
- No.31 ロジスティクスの情報化における競争優位の実現とその維持・強化・革新
メタシステム-差別化システム-競争優位理論の実証分析 木村達也・根来龍之・峰滝和典(2010年3月)
- No.32 インターネットにおけるメディア型プラットフォームサービスの WTA(Winner Take All) 状況
根来龍之・大竹慎太郎(2010年4月)
- No.33 ITと企業パフォーマンス-RBVアプローチの限界と今後の研究課題について-
向正道(2010年5月)
- No.34 ソフトウェア製品の平行プラットフォーム市場固有の競争戦略
根来龍之・釜池聡太(2010年7月)
- No.35 製品戦略論における出発点の吟味-理念型としての「機能とニーズの融合」視点
(CVP重視型アプローチ)の必要性-
根来龍之・高田晴彦(2010年10月)

- No.36 データベース市場における新規参入の成否を分けた要因-「スタックの破壊」と既存事業者と異なる「プラットフォーム優先度」- 根来龍之・佐々木盛朗(2010年11月)
- No.37 規格間ブリッジ-標準化におけるネットワーク外部性のコントロール- 長内厚・伊吹勇亮・中本龍市(2011年3月)
- No.38 ゲーム産業における「ゲームモデル」の変化-革新的ゲームの成功要因の分析- 根来龍之・亀田直樹(2011年5月)
- No.39 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望 根来龍之・足代訓史(2011年5月)
- No.40 地上放送局における動画配信ビジネスのチャンネル・マネジメントに関する研究 根来龍之・亀田年保(2011年6月)
- No.41 ロバストな技術経営とコモディティ化 長内厚・榊原清則(2011年8月)
- No.42 袋小路状態の業界の経営戦略:やるも地獄やらぬも地獄の研究 根来龍之・河原塚広樹(2011年9月)
- No.43 国内のコンシューマ向け ISP 事業の顧客獲得競争に関する経営者の認識と事業行動 宮元 万菜美 (2012年1月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

www.waseda.ac.jp/projects/riim/

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1
連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY