

ブロードバンド「闘争」
東京めたりつく通信物語

東條 巖 著
とうじょう いわお

★この物語は事実に基づくノンフィクションである。
登場する人物、団体名等はすべて実名である。

目次

はじめに	2
序章 破綻寸前だった日本のブロードバンド通信革命	8
第一節 日本はインターネット黒船に気づかなかった	8
第二節 価格破壊に挑んだ「東京インターネット」の発足	12
第三節 NTTはほくそ笑み、独立系ISP万骨枯れる	20
第四節 泣く泣く米国ISPに売られる	24
第一章 常識を覆した伊那実験	28
第一節 NTTに依拠しない通信網は可能なのか	28
第二節 農村有線放送電話組合への工作が始まった	33
第三節 かくして「伊那xDSL利用実験連絡会」が発足した	39
第四節 伊那実験―郵政省に規制緩和の兆候を見た	47
第五節 上田市への展開「ISDNは日本の電話網を汚染している」	53
第六節 最後の実験は長野オリンピックで行われる	57
第七節 世の中はADSLの啓蒙宣伝を相手にしなかった	61

第二章 「東京めたりつく通信」の発足と相互接続交渉 . . . 66

第一節 平時に「乱」を起こそう . . . 66

NTTはフィールド実験を洪々行つた? . . . 69

日本はNTTに「右へ倣え」なのか . . . 73

斎藤忠夫東大教授から来た一通のメール . . . 76

第二節 最終目標はNTTからの電話回線の開放 . . . 80

トップ引き . . . 80

相互接続交渉 . . . 81

郵政省の團通信事業部長が突然伊那にやつて来た . . . 86

NTTキャリアが戦列に加わつた . . . 89

第三節 東京めたりつく通信の発足 . . . 92

会社の名称定め . . . 92

資本金三千万円で商用試験サービス目指す . . . 93

記者会見の評判は悪くなかつた . . . 97

NTTの余っている回線を使わせろ . . . 99

第四節	KDDとの提携で外堀を埋めた	102
第五節	ADSL商用試験サービスという図式	106
	「公益の自覚を忘れたNTTは腐敗している」	111
	総務省は「ブロードバンド大国」の虚栄に踊らされている	115
第六節	接続交渉	122
	MDF開放はNTT電話崩壊の引き金となった？	126
	NTTのメタル線撤去政策を押し返す	134
	NTT局舎という聖域の開放	141
第三章	商用試験サービス前哨戦の日々	149
第一節	一株百万円！ベンチャーキャピタルの支援を得る	152
第二節	梁山泊もかくや「上野ノルドビルの喧騒」	156
第三節	クリスマスイブに第一号ADSLユーザー	162
第四節	商用試験サービススタート NTTからの花輪も立てられた	162
第五節	ISP事業への挑戦 郵政省が後援してくれた	162
第四章	ブロードバンド通信の最前線に躍り出る	162

第一節	孫正義氏と稲盛和夫氏との邂逅	二人は何が違ったか
第二節	第三者割当て五〇億円の資金調達、政策投資銀行そして野村證券	
第三節	NTTは駄目でも指定工事業者は頼りになった	
第四節	やがてブロードバンド時代が遣つて来るという確信	
第五節	熟れぬ先端機器に敢えて挑戦、マシン・トラブルに悩まされる	
第五章	立ち塞がる障壁	
第一節	NTTのお役所仕事が開通渋滞を招く	
第二節	野田聖子郵政相に勧められ、自民党本部で一席ぶつ	
第三節	全国展開するが人材は底をつく	
第四節	テレビコマーシャルに打って出よう	
第五節	支店長交代で銀行団融資のどんでん返し	
第六章	非常時体制で臨む最後の決戦	
第一節	野村證券専務の言葉も白紙撤回	
第二節	月に一万人の客を取りこぼす	

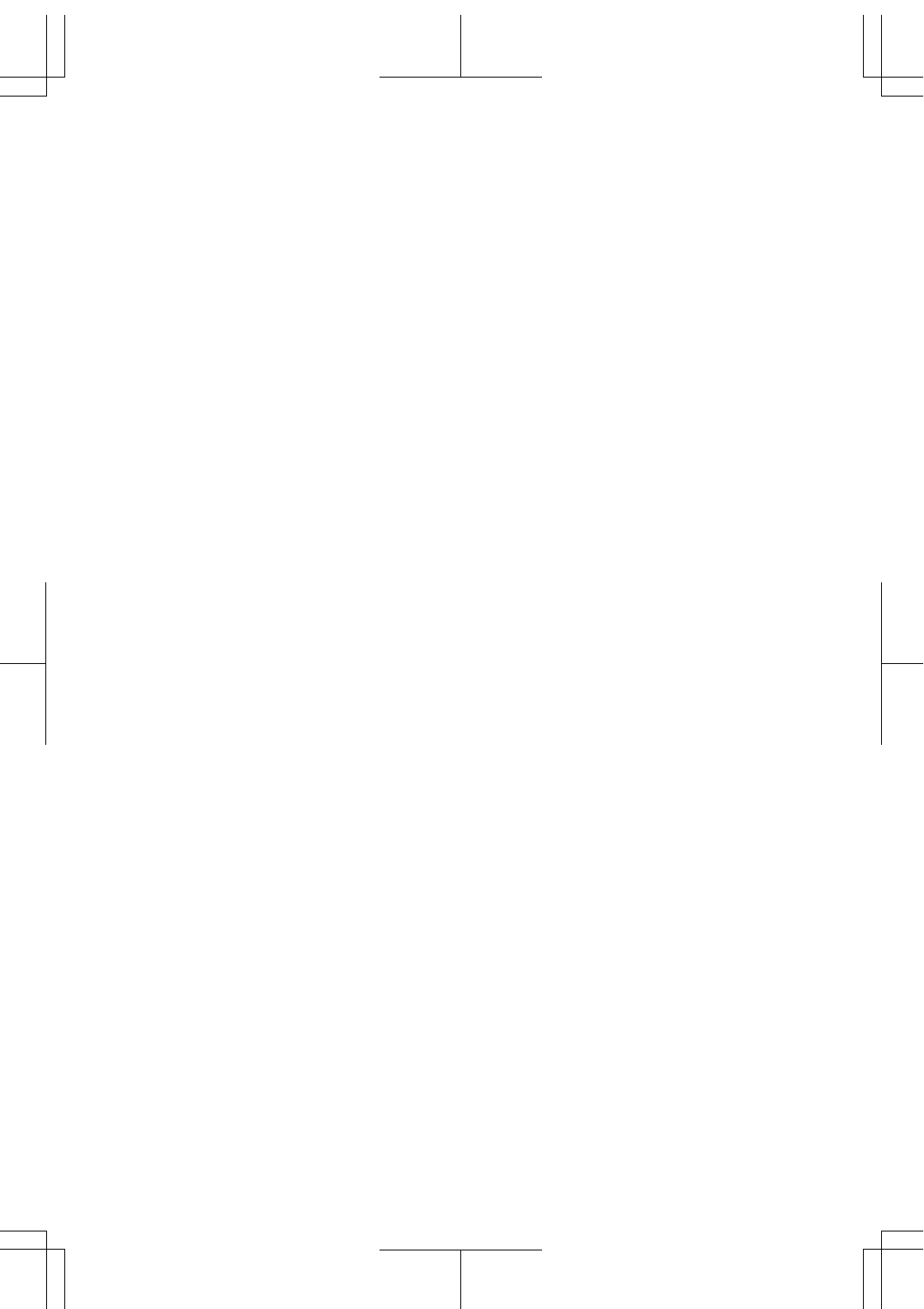
第三節	NTTの借金取り立ては厳しかった	233
第四節	金庫の中はからっぽ 最後の資金集めに走る	240
第七章	最後の一戦にむけて	244
第一節	イー・アクセス千本氏から合併話が来た	247
第二節	嗚呼！ KDDは遂に起たず	250
第三節	NTTコミュニケーションとはお話しにならなかった	253
第四節	三井物産もだめ、トップが強く反対と告げられる	257
第五節	最後の一戦、SBI、USENはどうか	262
終章	あつけない幕切れ	262
第一節	衝撃！ 朝日新聞報道「東めた経営危機」	265
第二節	気になったSBI北尾氏の一言	269
第三節	孫正義氏との交渉が始まった、彼は慎重だった	273
第四節	ジャフコ社長の感動的な言葉	277
第五節	お金だけでICT立国はできない	280
あとがき		280

280 277 273 269 265 262 262 257 253 250 247 244 244 240 233

あれは本当に過去の話だったのか
.....

280

VI



東京めたりつく通信物語

はじめに

成すべき事が在ればさつと集まり、成すべき事が終ればさつと散る、この集散の妙こそが「東京めたりつく通信（株）」の組織＝生態系でありました。

今を去る一昔前の一九九九年に個人有志の手で発足したこの通信新興企業は、僅か二年後の二〇〇一年にはソフトバンクに吸収されて事実上の消滅を迎えました。しかし、此の間、その社名は日本中に鳴り響き、当時のNTTが強行しようとしていた I S D N ・ 光ファイバー路線を打ち砕いて、A D S L をブロードバンド通信の標準接続回線設備の位置へと押し上げる「最大の突進力」として一世を風靡し、やんやの喝采を浴びたものでした。

実際のこと、一介の無名の新興企業が天下のNTTの戦略的な通信政策に、これまた戦略的に正面切つて対抗したのですから、日本の通信産業史に前代未聞の出来事として一世の見せ場を用意しました。

そして、この新興企業は見事この喝采に相応しい答えを出したのです。成すべきことを成し遂げたの

です。

頑強に拒否していた ADSL を NTT も結局は採用せざるを得ないところに追い込み、今日のブロードバンド通信天国（世界で最も安価なインフラ）を実現するという大金星を挙げたのです。

「従量課金制度」は「使い放題の定額料金制度」へと転換し、「一メガビットの通信スピードは当たり前」、こう世の中は変わったのです。

しかし、この新興企業はこの対抗戦ですっかり体力を使い果たし、いざ安定収入の獲得に向けて発進という段階で、息が切れしました。資金力が尽きて創業の個人有志は散り、偉業の達成に集い燃焼した百を越す若い志は次の経営体へと分け入って行きました。

正に

「連帯を求めて孤立を恐れず、力及ばずして倒れることを辞さないが、力尽くさずして挫けることを拒否する」（「東大全共闘」安田講堂落書）

を地で行ったのです。しかし、この価値観はこの新興企業の組織＝生態系の中に折り込み済みでした。

“WE DID IT!”

の一言を天地正大に叫べれば、これで良しと、納得していたのです。

はじめに

事が終つて、幾つかの経済誌が、東京めたりつく通信の経営陣は「起業は出来るが経営は出来ない連中だ」と論評しました。もし「経営」なるものが、「生き残りが全てである」との矮小化に真理を譲るなら、何をか言わんやです。「経営とは起業の精神の延長である」との、これら経済評論誌の日頃の主張に従えば、東京めたりつく通信は天寿を全うしたと祝福するのが正しかったのです。

何故なら、彼のソフトバンクですら躊躇した事業に敢然と挑んだのですから。未だにこうした論評が罷り通るように、日本社会は既得権益の隠微な防衛のために、国中が爛れ切っています。この爛れを切開し切除して、膿と毒とを掻きだす真の構造改革が求められています。

この突破は現在政治の延長には有り得ないでしょう。既に小泉内閣流の構造改革は詐欺でしかなかったことが自明と成っています。では、「救い」は何処に在るのか？ 組織Ⅱ生態系の思い切った飛躍に在りと思われます。

本書はこの「救い」を示す一助を為すために、構造改革の成功実例を、世を憂える諸氏に提供せんとするものであります。東京めたりつく通信の興亡の物語がそれです。

組織は必要である。しかし、事を成すに当たり、此を永遠に続くものと思つて創つてはならない。

この啓示を伝えたいのです。既得権益の擁護の何所が間違っているかを一言すれば「村落共同体」(村社会) 觀念に立脚しているところです。この觀念は「何を生むか！」でなく「あと何人食え

るか？」という発想が骨の髄まで染み込んでいます。本質的に「村を出る」ことを嫌います。

NTTも、「情報通信技術の覇者」として世界に飛び立つ本来の可能性を自ら摘んでしまい、時代に取残された果てに、陰湿な労務屋が仕切る村社会に転落したからこそ、ADSLを黙殺しようとなりました。光ファイバー独占路線も然り。この種の村社会は日本中を覆っています。

村を出でて道が交差する所、其所にこそ未来の組織が生まれるのです。其所の合言葉は「何か面白いことない？」となります。面白さとは新しく一時的だからこそ本物です。其所では、「あと何人食えるか」という不安の言い換えである「永続性」は不要となります。

近頃時代閉塞感が深まり、「日本の炉心溶融」などという恐ろしい予言が飛び交いましたが、日本の歴史には今までは存在していなかった町や都市の開放性が主導する「面白い」時代を新たに建設して行くことが、この炉心溶融予言への最良の対抗策でしょう。

「ああ面白かった！」

という東京めたりつく通信の実感を本書が如何に豊かに伝えられたかについては、筆者の筆力では荷が重すぎたかも知れません。

通史的な一貫性に妨害されて、縦の掘り込みも浅いまです。しかし、この組織Ⅱ生態系が成した事を「発端から終末まで綴る」事が出来たことに喜びを感じています。

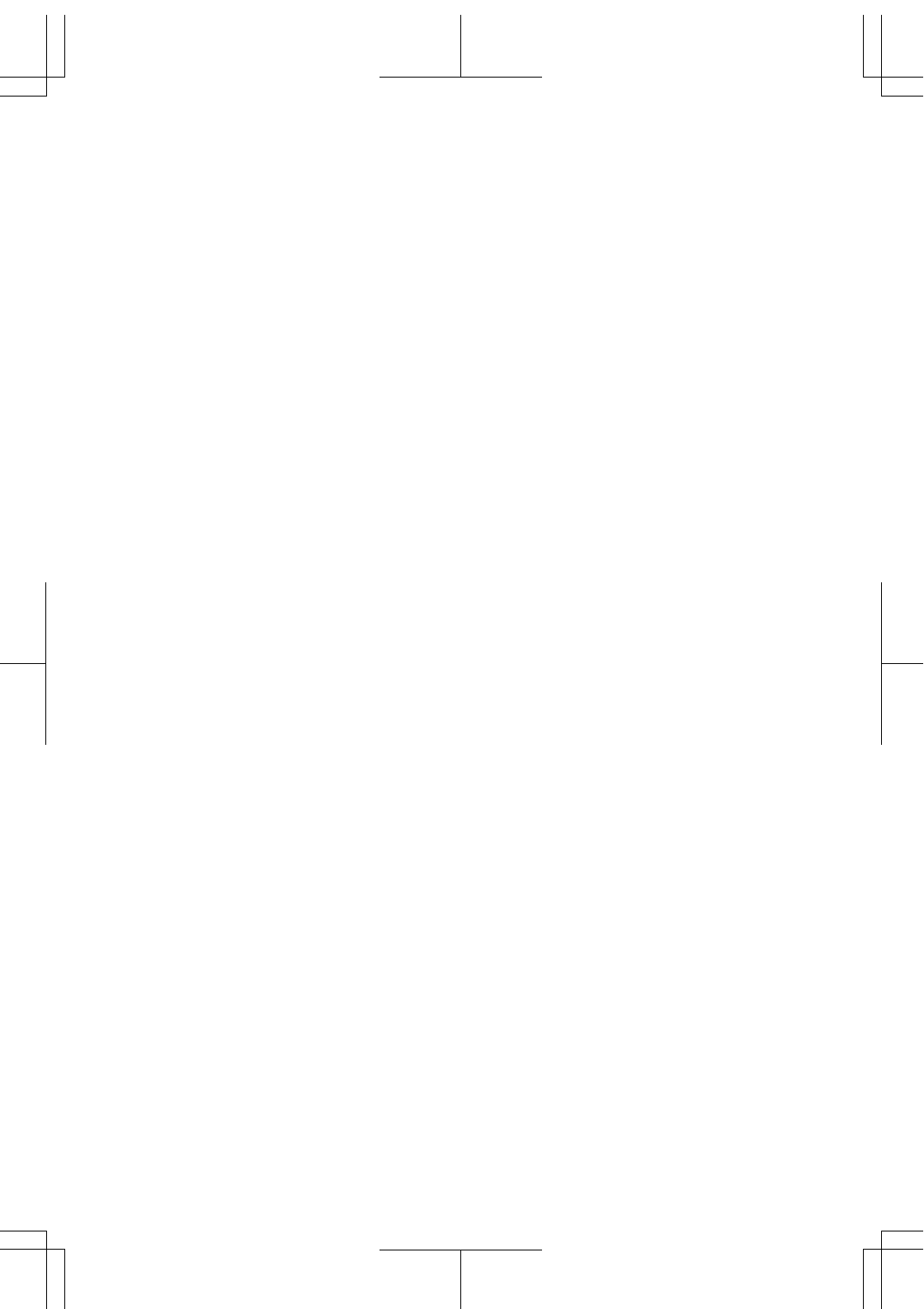
はじめに
元より、個人に見えた世界としての完成です。しかし、未完成こそ、「村を越える契機（モメント）」な
のです。お説教はこの位としましょう。どうぞ物語を楽しんでください。

二〇〇八年一月

東條 巖

現（株）数理技研 取締役会長

元 東京めたりつく通信（株） 代表取締役社長



序章 破綻寸前だった日本のブロードバンド通信革命

第一節 日本はインターネット黒船に気づかなかった

嘉永六年、日米通商を求めて浦賀に姿を現したペリー率いる米国の東インド艦隊は目に見える黒船艦隊であった。その後一五〇年以上にわたって米国は日本に対し、次々と繰り出す黒船によって目に見える国で在りつづけた。日米戦争も、戦後復興も、日米安保条約も、高度経済成長も、そして東西冷戦後のグローバル時代にあっても、日本は否が応でもこの「見える黒船」とどう向き合うかを国政の中心に置いてきた。

しかし、一九九〇年代に入り例外が生まれた。米国が情報通信技術（ＩＣＴ）の力を借りて成し遂げた巨大な社会構造的な変貌、すなわちインターネットというコミュニケーション革命は、日本に一気に

第一節 日本はインターネット黒船に気づかなかった

普及するに及んだがこれは目に見える黒船ではなかったのである。それというのも、米国は日本に対し、民主主義や国防通商政策のようにインターネットを制度として強制はしなかったからである。

そしてまた、日本も、絶えず米国に興る新たな社会変革の消化と導入に、国を挙げてあれほど虚心に貪欲かつ系統的に傾注してきたにも拘らず、事インターネットに関しては、驚くほど無関心であり無感動であった。まだ江戸幕府の方が増しな危機感を持っていたとすら言えよう。

ではインターネットは黒船ではないのであろうか？ そんなことはないだろう。むしろ強制されず意識に上らなかっただけに、それだけいつそうその影響は甚大、十年もかからぬかつてない短期間に全面普及し根底的に日本社会を変えてしまった。電子メールやブラウザのない社会生活や経済活動は今や考えられないまでになっている。

少なくとも民間においては、嘗て無い規模と深さを持った黒船であったはずである。電子政府という構想も、この民間への普及の後追いではなく、ここでは国家政策は完全に既成事実の追認であった。

日本の周辺国のインターネットへの対応は日本と全く違っていた。韓国と中国の両国の為政者はインターネットを黒船の到来と見て、国策として意識的に上から取り組んだ。韓国政府はインターネットの優等生国家となる道が経済発展の駆動力と位置付け、ADSLの普及を奨励し、インターネット接続のための「ブロードバンド通信革命」を逸早く達成し、電子自治体政府の模範生となっている。

中国共産党は、その実用価値と世界性を抜け目なく評価し、国内世論の統制手段として普及を容認し

ながらサイバー戦争と経済戦争とに備えようとしている。言論の自由の手段という本来のインターネットは異質のものになりつつあるが、それでもインターネットビジネスには食欲である。

日本はどうなっていたのか。九〇年代前半、合言葉のようにマルチメディアの夢が飛び交いブームは加熱したが、実態は何も残らなかった。日本のキャブテンシステム¹は、北米のNAPLP^{ナプルプ}S、フランスのMinitel^{ミニテル}と同様に不発のまま、官製のメディア革命は大手通信キャリアの総括なきデモンストレーションとして終焉^{しゆうえん}していた。そして、この失われた十年は、NTTを盟主とおおぐ日本の情報通信産業主流派（日電、富士通、日立）をほぼ「死に体^{たい}」へ、すなわち安楽死を用意する太平の眠りへと導いたのである。二〇〇〇年、森内閣がIT国家戦略会議^{いーていこくさく}を発足させ「IT立国」の旗を振ったときの国策は、インターネットで米国に追いつき追い越せ、格下の韓国に負けるなといった、後進国意識丸出しで明治政府以来の馴染^{なじみ}の檄文^{げきぶん}が飛んだに過ぎなかった。

この時既に、攘夷論^{じやうい}開国論^{かいこく}の対決を疾う^とに済ませた黒船は「無血上陸」に成功していたのである。パソコンネットを前駆として商用インターネットは九〇年代後半に急成長し、国内のインターネット人口は一九九八年には一千万を突破していた。

だが、料金といいスピードといいその利用環境は劣悪であった。ブロードバンド化されていなかった。それでもこの人口に達するまでに導いたのは、一〇〇%民間の覚醒した力であった。この覚

¹ CAPTAIN System : Character And Pattern Telephone Access Information Network System

第一節 日本はインターネット黒船に気づかなかった

醒した力とは、日本の財界主流でもなく、しかも通信産業の元締めであるNTTや第二電電系の大手通信キャリアでもなかった。日本の学閥からいえば非主流である情報通信系の少数の学術研究者たち、そして既にUNIXを情報システム構築に適用しインターネットの通信プロトコルTCP/IPに通じていた小規模のベンチャーソフトウェア会社群であった。彼らには黒船がはつきりと見えていたのである。

黒船は必ずしも武装してくるとは限らない。逸速く商用インターネットを普及させ通信を通信装置から通信文化に置き換えなければITビジネスで日本は負ける、この危機意識と情熱がこれら覚醒した少数派をして商業ベースのインターネットサービスプロバイダー（以下、ISPと略称する）の発足を踏み切らせていた。しかし、日本のISPの発足は簡単なものではなかった。政府、財界、通信キャリアの無理解と無関心のもと、茨の道を歩まねばならなかったのである。

東京めたりつく通信（株）（以下、TMCと略称する）が一九九九年夏ADSLを掲げて日本のブロードバンド通信サービスの草分けとして登場するまでの日本のインターネット商用サービスの創生期について、この序章で簡単に素描しておきたい。

それというのも、これらISPの苦悩の産物がTMCに他ならないと私は実感しているからである。

第二節 価格破壊に挑んだ「東京インターネット」の発足

日本の商用インターネットの本格的な普及は、一九九四年末に発足し一九九五年の4月からサービス提供を開始した東京インターネット（株）（以下Tnetと略称する）の存在抜きには語れないであろう。それまでは、日本の第一号ISPとして一九九三年にサービス提供を始めていたインターネット・インシアチブ（株）（以下、IIJと略称する）が事実上唯一のISPビジネスにおける事業体であった。一種の独占的な高価格料金が罷り通り、これへの価格破壊線を仕掛けてインターネット接続の一般大衆市場を開拓したのがTnetであった。

ここで、IIJについて少々長くなるが以下に概説する。米国と同様に日本においても、インターネットは学術研究機関ないしは研究開発企業が個々のネットワーク（学内LAN、研究LAN、社内LAN）を自己の責任において相互接続（正確にはルーティングをふくむIP相互接続）しあう中心のない自立分散系の寄り合い所帯として発展してきた。

TCP/IPプロトコルの標準化、IPアドレスやドメイン名の管理、費用の工面は、インターネット・ソサエティという世界的なボランティア組織が担っているという仕組みは今でも変わらない。

日本ではJPNICがこれに当る。そして、商用化とは一般企業ユーザーや一般個人ユーザーが上述

第二節 価格破壊に挑んだ「東京インターネット」の発足

の相互接続環境に参加することに他ならない。しかし、この融通無碍^{ゆううずうむず}な相互接続とその運用には相当の専門知識と専門技術とが欠かせないから、ここにIP接続代行サービスの徹するISPという営利集団が誕生する必然があった。IIJ発足時の主要メンバーは、この技量を主としてW^ワI^イD^ドEなどの学術系プロジェクトで培った希少価値の人材たちであった。

IIJは忽ち^{たちま}に情報通信系の大企業や政府官公庁などの先進的顧客を獲得し、主としてNTT専用線を用いた定額制の常時接続サービスを展開し順調に業績を伸ばしていた。²しかし、ここに至るまで、深瀬弘恭社長^{ひろゆき}（当時）を始めとするIIJ創業者達は、無理解と無関心の最初の壁を乗り越えねばならなかった。

その一つが、郵政省（現総務省、以下同様）による許認可の壁であった。当時、専用線を二〇〇〇回線以上または海外専用線接続する通信事業者は、届出だけで済む第二種通信事業者ではなく登録義務のある特別第二種通信事業者と電気通信事業法には規定があった。その登録認可においてIIJは申請から認可まであれこれと不当な注文を付けられて、まるまる一年の真^{まこと}に貴重な時間を空費させられたのである。

そこにあつたのは郵政官僚のベンチャービジネスへの不信と敵意であつた。既に富士通や日電などの2他に、A^{エー}T^{ティー}T^{ティー}J^{ジェ}E^エN^エS^スという外資系企業を顧客とするISPもほぼ同時に参入していた。

大手コンピュータベンダーは、NifftyServe、PC-VANなどのパソコン通信で全国展開していたから国内専用線条件は同じであつたはずだが、財力や信用がない新参者はそれをもってインターネット商用化の推進者たるべき監督官庁から認可を頭から拒絶されたのである。話は前後するがTnetもやはり特別第二種と認定され、共同経営者となつたセコム社の飯田会長（当時）が慥然としながら判を突いた念書の提出によつて初めて登録されるという屈辱を味わされた。

「郵政省は黒船が見えていなかった」とはこの事を言う。壁はもう一つあつた。NTTがインターネットは自社専用線に馴染むデータ通信ではないと尤もらしく言い出したのである。つまり、劣情を、それ、という類のデータの中身に文句をつけたのである。この岡つ引き根性の思い上がりは流石に引つ返めたようであるが、郵政省とてインターネット普及当初の数年間、もっぱら猥褻・誹謗中傷の情報流通の巣として正義漢ぶつた敵視をしていたことは知る人ぞ知る話である。

しかしそれにしても、IIJが独自行時につけたインターネット接続料金は馬鹿高かつた。六四kビット専用線で月五〇万円もした。1メガに至つては、数百万円である。こうした高額な費用負担に耐えられる特権企業のためのISPの振る舞いをしたのがIIJだったのである。

これを暴利と憤慨して、恰も消費者運動のように自分自身の利害問題としてずつと安い料金の新ISPの設立を目指して立ち上がったのが、UNIXプロフェッショナルの中小ITベンチャー企業であつ

第二節 価格破壊に挑んだ「東京インターネット」の発足

た。その中心にいたのが、既にUUCPユーユーシーピーというバッチ型インターネットを会員間サービスとして月数万円の負担で内部構築していたUNIX普及のための業界団体UBAユービーエーであった。³

アステック（現オールワークス）社長の木下仁氏きののしげしんが起草した六四k月額一〇万円という価格破壊趣意書のもとに馳せ参じた主要企業は、JCC（石井社長）、DIT（下村社長）、ソフトウエアジャパン（昆野社長、当時）、セコム（鈴木優一氏、故人）、そして数理技研（東條社長、当時、つまり筆者はUBAの会長でもあった）の五社であり、括弧内の顔ぶれで取締役会を構成した。

セコムは別格であった。技術担当責任者となる鈴木氏の友人かつ上司であったセコム取締役の田尾陽一氏が会長に就任し、株式の過半を持つ責任会社の地位を求めた。これは我々には計算外の吉報であった。他社は資金力のある顔ぶれではなかったのである。それでも大小取り混ぜ三七社、うちUBA会員二〇社が出資に応じ、資本金の二・四億円が集まった。いかに末端からの期待が大きかったかが分る。

社長は、日本インターネットのエバンジェリスト（伝導師）であり、Internet Societyインターネットソサエティの牽引者であった高橋徹氏に依頼し、快諾を得た。AS（自立したインターネット接続単位）システムの構築はUBA会員企業のIP技術者で充当し、営業部長はセコムから凄腕の桐野敏博氏が出向して埋めた。顧問就任を依頼した日本のインターネットの顔である村井純慶応大学教授は、諸手を挙げ設立趣

©Unix Business Association 一九九一年発足

旨に賛同、全面支援を確約してくれた。

一九九五年四月、彼^かの郵政省認可も得て海外接続先も確保し、東京インターネット（株）が万全の体制で価格破壊戦に打ってでるのである。

次節では、このT n e tが破竹の進撃をしつつも、遂^{つい}にはP S I ネットに身売りを余儀なくされる苦闘の原因を記す。その前に、T n e tの提唱した価格破壊がいかなる程度のものであったか一九九六年四月に念願の64kで九八〇〇〇円を発表したときの専用線常時接続のT n e t料金表を抜粋して以下に示す。

4 PSINet、米国で老舗^{しにせ}の世界展開をしていた名門ISP。逆から読むと…。

第二節 価格破壊に挑んだ「東京インターネット」の発足

インターネット専用線 I P 接続料金比較表 (1996 年、平成 8 年)					
出所: Tnet サービスガイド 単位円、月額					
社名↓\品目→	64K	128K	512K	1M	3M
東京インターネット	98,000	188,000	588,000	780,000	1,880,000
IIJ	190,000	340,000	1,010,000	1,330,000	なし
Mesh	160,000	245,000	600,000	800,000	なし
メディアバンク	160,000	245,000	600,000	800,000	なし
InfoWeb	160,000	245,000	650,000	850,000	なし
So-net	123,000	196,000	650,000	1,000,000	なし
InfoSphere	123,000	196,000	600,000	800,000	なし
NTT 専用線料金	53,000	74,000	186,000	286,000	532,000
ADSL (2007 年)	なし	なし	月額 3000~5000 円		

インターネット専用線 IP 接続料金比較表 (1996 年、平成 8 年)

快適な常時接続の定額サービスを受けるためには相当の覚悟が要求された。

I P 接続料金と並んで N T T 専用線料金も高額であった。後者は距離課金されるから、I S P はユーザー負担が最低の一五 K m か三〇 K m 圏内で済むように、稠密にアクセスポイントを多数設けねばならなかった。アクセスポイントにトラフィック（通信量）を集約して、それを自社の N O C に集めるのだが、この中継線あるいは基幹バックボーンのコストは長距離を運ぶから凄まじい額となった。

それにしても、アクセス手法に A D S L が普及し光ファイバーもほぼ同額で並び、開放された N T T 余剰光ファイバー（ダークファイバー）も原価で中継線、基幹線として使える現在のブロードバンド時代に比較すれば、驚愕せざるをえない全くの別世界の話で、隔世の感が一入である。価格だけでも数一〇分の一に下落し、パフォーマン스에 至っては数百倍まで向上していることがお分かりであろう。

現在では当たり前の「常時接続定額制」のサービスは法人ユーザーを対象としたものであった。個人ユーザーはともて手が出せる代物ではなかった。個人ユーザーあるいは資力のない中小企業はもっぱらダイヤルアップという電話回線（一般公衆回線）を使った低速インターネット接続（それでも二〇 k ビット／秒は出た）に頼らざるを得なかった。これには様々な料金体系があったが、月額二〇〇円の基本料金に一分三〇円程度 I P 接続料金が相場であった。

忘れてはならないのは、N T T に支払う電話料金は別ということである。ユーザーは従量制料金を I

5 Network Operation Center ……から、インターネット全体 (The Internet) に繋げる。

第二節 価格破壊に挑んだ「東京インターネット」の発足

S PにもN T Tにも支払わねばならず、個人ユーザーは平均月15000円を支出していたのである。

I S P側も専用線の場合と同様に、距離課金の電話代を安くするために、アクセスポイント増設コストと中継線・バックボーン代金に泣かされるのであった。しかも、従量制の性質が悪いのは、インターネット愛好者ほど費用が嵩むという点であり、月に十万円近い支払に泣くヘビーユーザーが続出していたのである。

W W Wの普及でN e t s c a p e⁶などのブラウザも登場し、インターネットのコンテンツ流通が始まり電子商取引が本格的になると、ユーザーにとっても、I S Pにとっても、この高コスト構造は最早我慢のならないものとなっていた。ここに、T n e tが価格破壊の衆望をになって参入したわけである。

第三節 N T T はほくそ笑み、独立系 I S P 万骨枯れる

既に述べたように、この東京インターネット（株）は四年しかもたなかった。

この間に、インターネット人口は一〇〇万人程度から一千万人以上にまで飛躍的に増大し、T n e t の売上は、九六年三月締め of の第二期決算の売上七億七千万円が、第四期の九八年三月締めでは、五三億五千万円までに伸張していた。正に破竹の勢いであった。売上の八割を占める専用線ユーザー数は一〇〇〇件を突破し、付与ドメイン数とともに業界第一位 I I J に僅差で肉迫しつつあった。累積赤字は九億円に達してはいたが、第四期は僅か一千万円強であれ、初めての単年度黒字経営を実現した。

自ら仕掛けた価格破壊で起こしたインターネットブームの波に順調に乗っているように見えた。

しかしながら実情は、第五期の事業計画での売上予定は前期比 6 % 増五七億円しか立てられぬ所まで追い詰められていたのである。累積損は減額するどころか、増大の予測であった。経営陣には戸惑いが、会社全体に徒労感が募ってきていた。

この失速がなぜ招来したかは明白であった。プロバイダー（I S P）間の競争が一举に激化したのである。二次プロバイダーや零細規模まで含めると、九五年の三〇〇社が三〇〇社にも増大していた。中でも資本力と販売力で勝る大手計算機ベンダーや通信キャリアが、頃や良しと見て雪崩を打ったよう

第三節 NTTはほくそ笑み、独立系ISP万骨枯れる

にインターネットビジネスに新規参入して先行のベンチャー型ISPが築いてきた市場の蚕食を開始したのである。取り分け、お上品振りを見せていたNTTのOCNブランドでのISPへの形振り構わぬ全国規模での進出は低価格を武器とするだけに脅威となっていた。

IP接続料金は値下がりし、Tnet発足時の三分の一程度に下落していた。例の64k専用線接続で五万円前後が相場となっていた。しかしながら、その一方でTnetの原価の八〇%を占めた国内国外への通信料金は、二分の一程度しか下落しなかった。NTTの新商品との触れ込みのデジタルアクセス64は五三〇〇〇円が二六〇〇〇円へ、同128は七四〇〇〇円が四二〇〇〇円に引き下げられたに過ぎない。専用線という独占価格とISP接続の自由競争価格との間に生まれた鉅状価格差に見事に嵌まつてしまったのである。

この思わぬ構造に喜んだのはNTTであつたことに間違いないことは言うまでもない。高価なデジタル専用線は全国で精々一〇〇万本という市場規模であつたものが、インターネット商用化によって、同規模あるいはそれ以上の規模の特需が勞せずして発生したのである。Tnetだけでも、四〇億円の通信費のうち、ほぼ三五億円をNTTに吸い上げられる、という有様であつたのだ。

他の独立系ISPの苦境も推して知るべしであろう。彼らの中で「NTTのために働くのはもういやだ」、こんな自嘲が飛び交う業界の空気であつた。

更にNTTには専用線以外の特需が発生した。ダイヤルアップ接続による電話料金の莫大な収入増である。当時の一〇〇〇万インターネット人口のうち、ダイヤルアップ顧客は八〇〇万ほどであったと思われるから、基本料金分の一人一五〇〇円を使つたとして全国五〇〇〇万の固定電話需要が一気に一〇%以上は跳ね上がった勘定となり、単純な収入増は年間ざつと一兆円と見積もれた。

流石に気が咎めたのか、暴利の露見を恐れたのか、NTTは午後十一時から翌朝午前八時まで従量制課金ではない「テレホーダイ」という姑息な料金プランを投入した。この料金は電話回線の場合、市内一八〇〇円、隣接地域三六〇〇円であった。マルチメディア通信の本命として育てていたISDNにも抜かりなく、それぞれ二四〇〇円、三六〇〇円を特別料金として加算すれば、かけ放題のデジタル通信網となった。しかし恐るべし、このISDNは音声通信ベースのナローバンドであったのだが。この「テレホーダイ」は失笑を買い、憎悪された。

日本を除いては、そもそも電話回線は市内通話はかけ放題で、固定料金制が常識であったのだから世界の失笑を買った。安い料金に惹かれて亭主や子供が夜更しして、一家中が睡眠不足に陥ったという家庭が続出したのだから、その罪の深さは尋常ではなかった。九〇年代中期、日本でのインターネット時代の開始を嗅ぎ取って商用インターネットに乗り出した覚醒した力の多くは、通信インフラの高コストに泣かされた。

第三節 NTTはほくそ笑み、独立系ISP万骨枯れる

インターネット時代の到来で一人ほくそ笑んだのはNTTであった。棚からぼたもちが落ちてきたようなものである。自作自演的に大騒ぎしたマルチメディア社会なる内実は、どうやらインターネットが埋めてくれる形勢となつた。現在の専用線とナローバンド（一般電話とISDN）という高収益陣形を改める必要がどこにあるうか。中長期的には、絶大な投資力のもと、F T T Hの主導権を握っておけば、世はすべて事もなし、という胸算用である。

しかし、インターネット利用の本格普及を計るなら、「テレホーダイ」が明かしたようにキーポイントは「定額料金制」と「高速性」の実現であることは、既に誰の目にも隠せなかった。通信キャリアは何か手を打たざるをえないものと万骨（ユーザーとISP）は考えた。しかし、「一将を自認するNTT

にとって、「功」は万骨の満足に在るのでなく経営数字の充足にしかなかった。かくて「一将功成りて万骨枯る」恐るべきネットワーク社会が出現しようとしていたのである。そうである、日本のブロードバンド革命は正に破綻の寸前であつたのである。

7 一人の将軍が功名を立て得たのは、幾万の兵が屍を戦場にさらした結果である。功績が上層の幹部のみに帰せられ、その下で犠牲になって働いた多くの人々が顧みられないことを嘆く語。（出典：広辞苑）

第四節 泣く泣く米国ISPに売られる

既にTnetが事業展望を失いかけていた一九九八年一月の一夜、高橋徹氏に替わってTnet社長に収まっていた田尾氏から、創立時取締役で主要株主の経営者である四人（木下、石井、下村、東條）と筆者、昆野氏は脱落）に、新宿のとある中華料理屋で相談があるという呼び出しがかかった。「セコムがTnet持株の全てをPSIネットに売却する事となった」という話をその場で初めて聞かされた。その時点で、セコムは既に七〇%以上のTnet株式を所有しており、取締役会の過半数を握っていたから、反対のしようがない言い渡しであった。創業以来の四年に亘る赤字経営で生じた資金枯渇をセコムの出資や信用に頼っている間に、この会社のベンチャー創業者民主主義は既に終焉していたのである。

PSIネット（以下、PSI）は米国発ISPの老舗であり、創業者のシュレイダー会長が率先して世界中の目ぼしいISPの買収にかかっている最中であった。日米海底ケーブルや各国への光ファイバー施設などのインフラ事業にも乗り出していた。ITバブルが始まっていたのだ。日本ではTnetに白羽の矢を立てたという。法人ユーザーが過半であるので成長性に魅力を感じていると説明があったそうだ。田尾社長の相談とは、相談ではなく通告であった。我々も一緒に株を売りませんか、ということであつ

第四節 泣く泣く米国I S Pに売られる

た。確かに交渉力は増すし、売却株価も高くなる。事態がこうなつては、我々もこのセコムに追隨せざるを得なかった。世界規模外資P S Iで少数株主の地位を確保したとしても、何のメリットも生じないことは明白であつた。一方で、額面の十数倍以上の値で持株を売れば、セコムで数十億円、我々でも二、三億円といった株式譲渡益を得ることができた。

こうして、一九九八年の末をもつて、T n e tはその輝かしいが苦難に満ちた四年間にわたる活動に終止符を打った。最後の仕上げは、U B A会員を主とする二〇社ほどの零細株主の株式譲渡の同意であつた。私が走り回つて譲渡契約を取り付け、これでP S Iによる全株買い取りが実現した。金銭上の結果から見ると目出度い始末記となつた次第である。

しかしながら、結局は「超優良大企業」の手の内で踊つただけではないかという自嘲感が我々創業者に残らなかつたわけではない。折から、世を挙げてインターネットベンチャーのブームに沸き立つていた。T n e t株の売却益を少々でも持ち寄つて、今度は「投資家」の立場で共同出資による「ベンチャーファンド」を興そうではないかという声が自然と生まれた。ここに、上場企業の「マクニカ」や「ウツドランド」も合流して、「東京エンジェルズ(株)」が一九九九年の夏に発足する事となるのである。しかし、これは別の物語であるから、これ以上は割愛する。

また、T n e tの終焉と共にU B Aにも新しい活力や連帯が生まれ、「オーブンテクノロジ」の三田社長を新会長に選び、この年の景気対策補正予算の通産省枠のうち一〇億円ほどを獲得する事にも成

功した。この辺りは、後の物語にも絡む事なのでそこで触れたい。

最後に、私の個人的な感慨は次のようなものであった。既に会社の支配権を失っていた以上は、この買収劇に抗すべき道はなかった。寧ろ、田尾社長の決断を讃えるべき筋合いかもしれない。しかし、破綻寸前だった日本のブロードバンド通信革命を通して私の認識を直撃した日本の通信ネットワーク社会の病根がこれで絶たれたわけではない。

初期の目的であった価格破壊は未だその端緒にいたに過ぎないだろうと思われた。(今では信じられないが) たった六四kあるいは128kというスピードで常時接続のインターネットサービスを受けるだけでも、一〇万円台の毎月出費が必要となる。果たしてこれが正常と言えるだろうか？ 何かが狂っている。その元凶が、NTTのデジタル専用線の体系とその価格政策に在る事は間違いないかった。

公衆回線(一般電とISDN)も依然として日本独特の従量制料金の下にあることは、何かの冗談かと思われた。従って、私の自由になる数理技研が得た株式売却益と中途半端ながらの私の経営体験とを、この狂気と冗談の終了に向けて投入しなければ、なんの顔が在ろうか？ こうした考えは特に私に強かったようだ。素直に喜べなかったのである。多分、私にはすでに定立があつたからであろう。

実は、次章から詳細に既述するように、長野県での一連のADSL利用実験というプロジェクトをTnetとは独立に進めており、ADSLで世の中はひっくり返るかもしれないと、密かな期待を抱いて

第四節 泣く泣く米国 I S P に売られる

いたのである。その意味で、T n e t の興亡は、「東京めたりつく通信」を誕生させるに不可欠な過程であつたという事ができよう。

第一章 常識を覆した伊那実験

第一節 NTTに依拠しない通信網は可能なのか

「なんにせよ、NTTへ支払う通信料金を革命的にダウンさせないと日本に先はないぞ」

と、私の中に常識人としてのコスト意識が目覚めるようになったのは、東京インターネットの収支構造にはつきり赤字という定常性が見えてきた一九九七年からであった。それまでは専らマーケットの開拓に没頭していたから、とてもそのような腹の据わった発想は浮上してこなかったのである。

NTTへの支払いはビジネスの前提条件という潜在的意識が、前提条件そのものを疑うよう徐々に顕在化してきていた。追い詰められていたのである。この年の真冬の或る日の午後の事であったと思う。私はTnetの赤字体質について二人の人物を相手にその抜本的な解決策を論じあう機会を持った。

第一節 NTTに依拠しない通信網は可能なのか

その一人は既にTnet経営陣からはずれていたが、時代の先読みに定評のある鈴木優一さんである。彼には困難な課題が出るいつも相談に乗ってもらっていた。他の一人は数理技研が嘗てFusionというTCP/IPエンジンの移植事業に熱を入れていたとき、アンペール社から数理技研に移籍した、通称「宮様」こと平宮康行君である。彼は当時、既に退社していたが、UBAのボランテニア事務局員として私の事務所に良く出入りをして、社長室員のような立場にいた。

議論はこの日の天候のように寒寒としていた。ダイヤルアップの従量課金も頭にくるが、使い放題の専用線の定額料金が何しろ馬鹿高い。顧客もISPもこの壁で行き詰まっている。議論は、その頃話の端に上ることが多くなっていたADSLに自然と向っていった。素晴らしい通信技術であることに異論はなかった。

現用の電話メタル線で毎秒一メガビットのスピードが出せる、したがって設備コストは殆ど掛からない、米国では高速インターネットアクセスの本命として既に実用段階にあるという。何よりも専用線という壁が崩せることが圧倒的に大きい。しかし、メタル回線を一〇〇%握っている肝心要のNTTはどうやら乗り気ではないらしいという話は既に伝わっていた。光ファイバーで日本列島を覆うのだという方針しか聞こえてこないし、メタル線は専らISDNの話ばかりである。

ああ、NTTが始めなければ、この起死回生の技術も日本では夢で終るということか。通信インフラという領域を我々自身の力で行かできるという思考回路は、残念ながらその頃の私には全く欠け

ていたから、総てがNTT頼みだったのである。絶望感はいよいよ深まるばかりであった。じつと考え込んでいた鈴木さんが、突然、独特の吃るような調子で咳払いの後にぼそつと呟いた。

「要するにNTTの線を使わなければいいんだろ。有線放送とかいうのがあるだろう、あんなの使えないかな」

「ええ？ 呑み屋で音楽を流すやつなら知ってるぞ、勝手に通信線を引いているらしい。」と私。

「そういえば、田舎の富山で友人が何か有線放送電話とかいう話をしてたぞ。こちらは合法だ。結構な数の加入者が居ると聞いている。」と宮様。

有線放送電話の業態や歴史にまったく無知な三人であったが、議論はたちまちに熱を帯びてくる。

有線放送電話なら、実験位はやれるところに持ち込める可能性はありそうだ。いや、有ろうが無かるうが、ここでもがくしかない。

（そうか、そういうことなのか、我々はあまりに深く、与えられた条件の呪縛にかかっていたのだ。やつても、やつても、稼いでも、稼いでも、その先にNTTが待ち構えて道を塞ぐ。それならば、NTTに依拠しない情報通信の可能性に挑戦するしか手はないではないか。鈴木さん、よく言ってくれた。よし、やつてやろう。ADSLをNTT以外の場を持つていってみよう。NTTがADSLをやるかやら

8（編注）創業時の「大阪有線放送社」の事か？

第一節 NTTに依拠しない通信網は可能なのか

ないか、こんな事を考えるのはもう止めだ。我々とてもISPという通信事業者の端くれだ。NTTという所^{しよ}とを越えて通信の新技術に取り組むという気概^{きがい}を持つてこそ道は拓^{ひら}けるのだ。」

私の決意はこの会話の中で以上のように固まっていた。

それまで、メタル線であれ光ファイバーであれ、インターネットアクセス網の中身のあり方はNTTの専権事項であったことを思い起こしてほしい。電話局の中や、電信柱の上のことはブラックボックスとされ、ユーザーは公開されたインターフェースだけ知っていれば宜^{よろ}しいとされていた。第二種通信事業者であるISPもこの点はユーザーといい勝負であった。専^{もっぱ}ら線の先にぶらさがるルーターやサーバー、そして各種端末に専念していた。だから、NTTがアクセス網について述べることは怪^{あや}しいと思っても確証をもって反論できず、結局は言いなりにされてしまう。だが、我々がアクセス網に直接触れる事が出来るなら、何が真理かは一目瞭然^{いちもりょうぜん}となる。ADSLについても「日本ではISDNとの干渉により共存できない」という噂の流布が既に始まっていたのも、実は怪^{あや}しい話かもしれない。

「NTTに依拠しない通信網を求めて」という我々の方向性はこのようにして定まった。もし「この時、歴史が動いた」という一瞬はどこだと東京めたりつく通信について質問されるなら、一九九七年のこの一日であったと言えよう。

宮様は富山を皮切りに有線放送電話（UFO）⁹の現地調査に入った。

直^{ただ}ちに行動に移ったのである。これを機に彼は数理技研^{しよくけん}の嘱託社員となり、一年ほど私と行動を共にする事となった。

彼の^{もたら}齎す報告は驚くことばかりであつた。その詳細は後に記すが、要はあの時の我々が直観的に得た啓示^{けいし}ともいふべき方向性は事実の裏打ちをうけて、間違ひではないことが証明されたのである。

NTTの支配が及ばない電話事業の存在を発見し、NTTが管轄^{かんかつ}しない数十万という単位の電話メタル線や交換機の塊^{かたまり}を^{また}目の当りにしたのである。また、有線放送電話事業の多くは農業共同組合事業として組織されており、農業系団体へのアプローチが不可欠なことも判明した。全農、農協中央会、農林中金や有線放送電話協会へは私が足を運ぶこととなる。こうして長野県伊那市有線放送電話網でもADSⅠ実験への流れが開始された。

9（筆者注）音楽コンテンツを流す有線放送との混同をさけるため、有線放送電話事業者は自身を「UFO」と表記をしている。なんと素晴らしい名称ではないか。

第二節 農村有線放送電話組合への工作が始まった

「どの家庭にも一本の電話を」

これが、戦後復興から高度成長期にいたる日本国民の熱烈な希求であつた。これは、都会では専ら電電公社により、農山村では主として有線放送電話農協により、満たされてきたという歴史がある。しかし、後者が地域密着の個別有線網内だけの限定サービスであつたのに引き換え、前者は全国規模の交換網を持っていたので、全国ダイヤル自動通話へと発展する過程で後者は次第に消えていった。

それでも、昭和四〇年代、電話加入者数でいえば、双方がほぼ数百万の規模で拮抗していた時代があつたことは意外に知られていない。もしあの時、農村有線電話網を横に繋げ、交換機能を充実させれば、これはこれで地方主導の全国電話網へと発展し、全国電話会社は一社しか残らないという事態は避けられていた。どんな大胆な発想も在りえただろう。想像を逞しくすれば、米国のケーブルテレビジョン会社のように、何千という数で地域密着の独立アクセス網として成長できた可能性は十分に考えられる。

村の単位で通信インフラを備えた日本の農村、これは随分と健全な姿である。実際、現在僅かに数十組合単位、総加入者で五〇万を切るまでに農村特有の地域網は減少しているが、役場や学校や地域の主要個所に無料公衆電話が引かれている姿は全てに、対価を求められる、NTTの公衆電話と比べると随分心

を慰めてくれる風景である。

もう一つの特徴である放送機能のほうは、テレビの登場と共に一挙に人気を失ったようだ。今では防災放送など行政の一端を担っているに過ぎない。今のままなら、日本流CATV発展の芽も摘まれてしまう。

では、どうしてNTTの固定電話数千万に対するに有線放送電話五〇万という決定的な差がついてしまったのか。その主要な原因は、戦後日本がとった国家通信政策にあるといえよう。農村有線放送が持つ底知れぬ可能性を発展させるのではなく、相互接続を原則禁止し、国策会社である電電公社一社に広域接続権限を集中したのである。これは、国家の意思というより農民蔑視の中央官僚の恣意としかいいようがないであろう。

如何に電電公社あるいはNTTが国家権力から優遇されたかの事例は、電電債の発行と強制購入、電話加入権料七・二万円の預かり金不返還の容認など数限りないが、農村有線放送電話の発展の芽を完全に摘み取ったという通信政策の偏向は、なぜか歴史から抹殺されている。

そして、この電話通信独占の代償として固定電話のユニバーサル・サービスの義務化が電電公社民営化後のNTTに課せられた。しかしこの義務も、農山村の過疎化とインターネットの全国的普及により、NTT東西の収益構造が危ういとなると、さつさと免責しようとしている。「消されたうえに切り捨てら

第二節 農村有線放送電話組合への工作が始まった

れた」、という感慨を抱く農村有線放送関係者は少なくないはずだ。

電電公社万能路線が果たして正しいものであったかどうか、歴史総括が今、国民に求められている。

ところで、このような歴史基盤を持つ組織への、私たちの提案は、概ね次のようなものであった。そのときの名乗り、つまり身分証明は、UBA、東京インターネット、あるいは数理技研などマイナーであった。甚だ^{はなは}分^{わか}りにくくインパクトに欠ける存在証明であるが、そんなことはどうでもよかった。ADSLへの情熱に答えてくれる琴線^{きんせん}に触れられれば何とか成るものと思っていた。

1 xDSL (ADSL、SDSL、HDSL等の総称) という、メタル線で数メガビットのス

ピードが出せる新しい通信伝送装置が開発され、世界の電話事業者の多くは既にこれを採用し、映像を含むコンテンツへのインターネットアクセスのサービスを開始している。農村有線放送のメタル線はこれで生き返る、という朗報ではなからうか。

2

我々は、通信インフラ事業者ではないが、この技術がどんなものか、強い関心をもっている。ISPもやっているソフトウェア開発もやっている情報通信産業の先進的な企業の集団である。インターネットアクセス料金は極めて高く、需要が伸びない。しかし、既存電話線を使うこの技術が普及すれば、劇的に料金を引き下げる事が可能になり、需要が膨らみ我々の利益に繋がる。

3

NTTがどう取り組むか不明であるが否定的と聞いている。ISDNが捨てられないらしい。また、公共サービス掲げるNTTはその電話通信網を我々には簡単には開放しないだろう。ついでに、貴台の有線放送電話網を^{しば}暫し貸してくれないか、共同で実験をやれないか。ADSLで新サービスを貴台の所で始められれば、NTTに先駆けてブロードバンドサービスを開始できるし、顧客獲得にも結びつくはずで、両者にとって損はない。

こんな調子で私と宮様は動き出した。果たして有線放送電話業界はどのような反応を示すのか。しかし農業団体への接触の結果は思ってもみない^{さんたん}慘憺たるモノだった。そもそも有線放送網の事業主体は、^{ほとん}殆どが農協であり、利用者の共同出資で運営されている建前である。従って、我々が接触した先の農業団体は、全農や農林中央会を通して話をして欲しいと言われた。

私の銀行関係の^{コネクション}人脈を通して、この中央会のIT部門や企画部門を中心に^{アポイントメント}面会予約を取り、何回か執拗な面談を繰り返した。ADSLの効用を説くが、^{ほとん}殆ど相手にされなかったといつてよい。インターネットがそもそも縁^{えん}遠い話題であった。ADSL技術も簡単には分かってくれないし、無名の我々に対しては怪訝^{けげん}な表情を浮かべ曖昧^{あいまい}な対応に終止した。「CATVや気象ロボットならば国家や自治体の補助金が出るが、そんな図式^{スキーム}が無いのでは（話にならない）」と追いつ返されたりした。当然といえば当然であろう。

第二節 農村有線放送電話組合への工作が始まった

この筋は脈が無いかと諦めかけた段階で、宮様が農村有線放送協会の存在を突き止めた。当時の事務局長をなされていた大久保さんと知り合い、意気投合、早速彼は我々の思惑に関心を持ってくれそう有望な所を紹介してくれるまでの関係になった。

行動力抜群の宮様による有望な有線放送事業体への矢継ぎ早の個別訪問が始まる。中央ではなく地方から、直ちに方向が切り替えられた。その中で「自分のところでやってみよう」と真っ先に手を上げたのが伊那市有線放送電話農協、通称「いなあいネット」であった。驚くべきことに既にADSLの存在を知っていた。

通信機器販売のルートから持ち込まれたパラダイン社製のxDSL製品の机上試験を既に済ませていたのである。半坂君という木曾出身のセールスマンが、我々の発想と同様の発想で網を張っているところで、既にその年の五月頃、「いなあいネット」から呼ばれてお披露目は終っていたのだった。話は早かった。私もこの僥倖を天に感謝して早速宮様共々伊那を訪れた。どちらかと言えば、この身勝手な企画に乗ってくれるなら、相手が「地の果て」に居ても飛んでいこうとの意気である。

現場のリーダーで参事の中川さん、市職員で有線放送担当役の安江さんが待ち構え、暖かく迎えてくれた。両人は、インターネットの現状に明るい人物であり、ADSLが動画コンテンツサービスに使えることに、つまりブロードバンド性（広帯域通信）に注目していたのである。

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験

一九九七年春には、地元ISPを引き込んでダイヤルアップ方式のインターネット接続サービスを開始したばかりであったが、既にその先を模索していた。NTTへの批判点も一致していた。忽ち^{たち}に意気投合し、実験の現実性について真剣に相談に乗ってくれた。これはいけるかもしれないと湧き^わ上がる期待を抱いて^{いだ}東京への来訪を約して引き揚げた。



「いなあいネット」本局



「日本におけるADSL発祥の地」

2007.10.17 10周年記念碑(モニュメント)

第三節 かくして「伊那 xDSL 利用実験連絡会」が発足した

一九九七年の六月、中川さん達は我々が何者であるかを確認しに上京したと言ってよいだろう。我々が用意した出し物は、UBA が定期開催していた「インターネット・フォーラム」であり、そこに於て用意した ADSL 機器の実演であった。それを実演するのは、ソネット社の社長、小林博昭君である。ここで初めて登場する小林君は、後ほど、東京めたりつく通信 (TMC) の初代社長という極めて重要な役割を果たす人物である。

彼とは、東京の下町にある都立両国高校¹⁰の同期生である。在学中はおつ、ちよ、こちよ、いでせ、つかちで、端から権力には無関心、という点では同じ江戸っ子育ちで善く気が合った。卒業以後は没交渉であったが、ADSL の権威が存ると人に紹介され、奇遇を喜び合つて旧交を温めたのは数ヶ月前の事であった。慶應の経済学部を卒業しリコーに入社、モデムビジネスを提唱し AT & T とのチャネルを自ら切り開き、多大の貢献をした後に、遂には脱サラしてベンチャー企業ソネットを興した経歴の持ち主である。米国製 ADSL 機器の輸入販売で一山当てたいと夢を膨らませており、少数ながら既にパラダイン社製品の販売実績をあげていた。

¹⁰ (編注) 当時の進学校。

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験

UBAが借りた渋谷の貸会場で、彼は確かアメリカ映画によるビデオ・オン・デマンドのデモを実施し、一〇〇人ほどの満場の参加者を唖^{うな}らせる見事なものであった。彼の半坂君は実は彼の嘗^かての部下であつたこともあり、伊那実験の構想には積極的な協力を取りつけていた。



発言者は筆者

Photo ©Akira Yasue

その他UBA会員のデモも終り、遠来の伊那の客人を迎え、宴^{えん}が張られる。談論風発^{だんろんふうはつ}の盛り上がりの中で「メタル線^こまでやれるんだ、「いなあいネット」で何か始めない

第三節 かくして「伊那 x DSL 利用実験連絡会」が発足した

わけにはいかないでしょう」という事になり、三国志という「桃園の誓い」のようなものが交わされた。その誓いとは伊那組は実験参加モニターを集め、市と組合の了承を取り付けること。東京組は、DSL 実験機材を一定数掻き集め、現地に持ち込む事。実験費用は、勿論手弁当だ。こうして、フォーラムは大成に終る。

この段階で重要人物がプロジェクトに参加する。数理技研社員の梅山伸二君である。その頃彼は数理技研が山梨県竜王町のソフトパーク建設計画に応え、建設した「オープンシステム研究所」の所長で現地に赴任していた。¹¹彼は大学の私の後輩で学生時代からの知り合いであった。大学院を出たが企業に就職する気がなく、アルバイトで数理技研に出入りしているうちに社員になってしまった。

梅山君こと梅さんは、人一倍インターネットを面白がった。元来、ロケット・エンジンとか π (パイ) の計算だとかが飯の種だったのが、そのころは T n e t の顧客サービス事業にすっかり嵌り込んでいた。その梅さんが、ADSL の話をするに「やりましょう」と言ってくれた。これで鬼に金棒。技術者としての集中力と生真面目さは私に欠けている資質だ。その彼をフォーラムに呼んで、私が何を企んでいるか、どんな連中と組もうとしているか、全てさらけ出す。伊那で実験となれば、その細部の指

¹¹ ちなみに、この物語の登場人物である孫正義氏と面識を得たのはこの竜王町に於てであった。だが、ソフトバンクは土地は購入したが事業を始めなかった。

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験

揮は彼に取ってもらえない。



連絡会議の司会をする梅山氏

Photo ©Akira Yasue

さて、これで大枠は片付いた。後は実験の顔ぶれを揃えることだ。その日以後、私と宮様は在京の実験参加者の獲得に本格的に動き出した。

肝心のADSLモデムは意気投合したソネットが幾つか貸し出すことを約束してくれた。その他に住友電気、日本電気、住友電設、半坂君のバラダイン・ジャパンにも実験への参加と機器の貸し出しをお

第三節 かくして「伊那 x DSL 利用実験連絡会」が発足した



伊那有線に持ち込まれた DSL 装置

Photo ©Akira Yasue

願いし、了承してくれた。どの企業の機器も一対単位で数十万円という時代だ。数は沢山集められないが、それでも二〇〇三〇はいくだろうと目処^{めど}が付いた。

サーバーはUBA会員のサンマイクロシステムズから、そして数理技研からも供出可能だ。通信システムの構築は、梅さんに他の数理社員をつければ、Tnetで十分経験を積んでいるから問題ない。

最大の難題は、どこかネームバリューのある通信事業者の参加だ。

このとんでもない企画には大概^{たぐい}二の足を踏むだろう。研究関係なら問題ないだろうと考え、前出のFusionの売り込みで知己^{ちき}を得たKDD研究所の幹部の浅見さんが思い浮かんだ。早速、上福岡の研究所を訪問し、実験の趣旨^{しゅし}を伝えたと、快く了解してもらった。

次はNTTだ。本体はそもそも有線放送など馬鹿にしているし、自分で立派なアクセス網研究所を筑波に持っている。本来ならここを開放して使わせて欲しいが、何をやっても無駄足だろう。それで、本流以外の組織であるNTTデータにはプロジェクトで懇意^{こんい}となっていた浜口常務（後社長）がいたので協賛を依頼するが、社内調査の後^{のち}、「社内には関心なし」との事で結局は断られてしまう。

こうして忘れもしない炎暑の中、七月三二日、伊那有線放送電話の集會室で、「伊那xDSL利用実験連絡会」の発足にこぎつけた。そこには二〇人以上が出席した。地元伊那の関係者はもちろん、同じ長野で有線放送を手がけている上田市、機器販売の契機を求めるADSLメーカー、そして東京から押しかけてきた有象無象^{うざうむざう}の連中達だ。

今思いついてもなんとも不思議な会議であった。出身、帰属、業種のいずれもばらばらな組織から送り込まれた者も居れば、唯^{ただ}唯^{ただ}ADSLの実験をやりたいという意欲だけで集まったボランティアの集団

第三節 かくして「伊那 xDSL 利用実験連絡会」が発足した

もそこにあつた。

予算、指揮系統も全くない。唯^{ただ}やりたい者が集まって良識の範囲内で有線電話放送業務の邪魔にならない限りでやりたいことやる。終れば解散、その成果は参加者が持ち帰ればよい。しかし、その実験対象たるや、通常の電話線を高速データ通信手段に変^{へん}貌^{ぼう}させる夢の技術であり、日本では極^{ごく}一部の関係者を除いて「誰も見た事も触った事でもない」本邦^{ほんぽう}初公開の技術であり装置である。



検討中のボランティアメンバー

Photo ©Akira Yasue

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験

本来、こうしたことは学術研究団体や大企業の肝^{きも}いりで国家補助金^{くわい}位は取り付けて実施するものであろうが、資金のことを言い出す者は誰^{もの}一人としていなかった。列席したKDD研究所の浅見さんは、これは前代未聞の新方式だと驚きを隠さず、でもこうしたやり方に熱烈な賛意を示した。

その場で私が起草した実験趣意書について説明をしたが、文案が刺激的すぎ、あつと声上がるほど「過激」^{たがな}とも窘められ、その場で修正を施^{ほどこ}し了承を取り付けた。その後、大まかな連絡会の運営方針を話しあった。押しかけ組の代表責任を私が、地元の代表責任は安江さんが取るという事が決められた。ネットワーク全体のインテグレーションは梅さんに頼み、この後、彼は大木くんという部下と山梨から伊那へ日参して実験世話役を務めつつ、様々な測定を実施することとなった。

第四節 伊那実験 — 郵政省に規制緩和の兆候を見た

「時代を画する夢の技術と言われるxDSLの正体に自らの手で迫りたい」、この熱望が伊那実験を支えた激情であつた。然も、この実験場は実験室や商品デモ会場のような孤立環境でなく、ほぼ一万余りユーザーが通話の自動交換接続のため電子交換機に繋がっていて二四時間実運用されている「生きた」電話ネットワークそのものである。これは何といつても魅力的であつた。

有線放送電話とはいへ、使っているメタル線や通信機器構成と網構成はNTT電話局と全く同様な構成なので、特殊な実験にはならず全国至る所で通用する一般実験なのである。更に放送という一斉通報の機能が付加され、その点ではNTTの回線網よりは凝っている。

また、xDSLは分波器という一種の濾過器を使用することにより、従来の電話機能を損なう事無く、未使用の高周波数帯域をデータ通信に利用する構造となっている。ここで取り出されたデータは、インターネットに接続される。接続はインフォバレーという(株)富士通長野システムエンジニアリングが経営する長野県の有力地元プロバイダーが提供してくれた。インフォバレーは既に専用線を「いなあいネット」の局舎に引き込んでいたが、実験では別途インフォバレーのバックボーンにxDSL経由で接続してもらつた。

実験の焦点は、局舎と電話利用者との間でのADSLによる通信である。

ソネットの小林君、住友電工の営業で伊那実証実験の熱心な賛同者桜井さん、同じく住友電設営業の池田さんなど、自社販売製品を続々と持ち込んでくれた。

何が起こるのかと興味を持って集まった押しかけ組は、通信機器やコンピュータサーバを手配し、各種測定機器を持ち込み、更に本気度を増していった。ADSLモデムはユーザーと局舎とに置く二〇組が用意できた。

実験連絡会には、「INAJIN」という地元パソコンクラブも参加していて、自宅のパソコンの前で手ぐすねを引いて待っている。学校児童や市職員の^{ため}にもADSLが引かれ、端末が置かれた。メガビット級の通信、これを使いこなす手配は完璧だ。地元の人々期待は高まる。

中川さんは、「農文教」という農業文化団体からビデオテープを借り出して、映像鑑賞こそがADSLの本命との持論を確認すべく準備は^{おた}怠りない。「農文教」コンテンツを選んだのは著作権がクリアされているので後に問題の起こり様が無いだろうとの配慮だ。

しかし、実験がスタートする前に突破しなければならない大きな壁があった。それは郵政省電気通信監理局の承認である。「届出だけでは済まないだろう」、ということとで八月二二日、私も実験連絡会の主要メンバーとともに長野市の信越電監^もに詣でる。法律的にはこうだ。「有線放送電話に関する法律」なる歴史的な法律があり、それによれば、「各単位の有線放送組合は隣接する有線放送電話以外には相互接

続をしてはならない」となっている。その意図は、電電公社単独育成にあるのは前に触れた通りである。では、インターネットはどう解釈されるのか？ 中川さんたちは、既にここは突破して、ダイヤルアップ接続によるISPサービスを既に五月から開始している。「インターネットは電話に非ず^{あち}」との論法である。¹²

では、その延長でしかないADSL実験は届出だけで充分ではないのかと考えるのが自然だが、違つた。何であろうと新しいことを始めるには、いちいち承認を取つておくに限る。お上に断りなく勝手にやれば何をされるか分からない。これが有線放送電話という通信インフラを維持して行くための弱者の経験であり知恵だ。とりわけ、当時は事有る事に「第一種電気通信事業者」の資格獲得を強く勧められていたのだから、郵政・農林協同管理下から郵政省単独管理下に入することは避けねばならなかった。

「特に問題なからう」との結論で終ると予想していたが、ここで我々は意外な話を担当の役人から聞かされる。「これは実験だけで終るのですか、商用化して長期的にどしどし繋げていったら宜しいのでは…」と言われたのである。

ADSLによつて魅力を取り戻すこと、正に有線放送電話業者の狙いはここにあったので、立ちあがる前に潰されることを恐れての「電監詣^{もち}で」だった筈が、これには一同、驚いた。私が始めて体験した郵政省の規制緩和への兆候^{ちやうほう}であった。以後、信州上田、信州川中島へとそれぞれ地元の有線放送電話

¹² 実はインターネット電話というのがあるのだが

会社と組んだ実験は伝播^{でんぱ}して行くが、私は信越電監にはこれっきり足を運んだことがない。

こうして、どこからも邪魔が入らないことを確認し、テレビ、新聞などの地方メディアにも記者会見を開き、マスコミの反響を確かめながら実験は九月から十月までの二ヶ月弱^{わた}に亘^{わた}って実施された。

マスコミの地方局は丹念に取材報道し論評を加えたが、全国ネットワークは極めて鈍感^{きわ}だった。長野の田舎の農村電話局でその後日本を^{くつがえ}覆すことになる実験が行われているとは彼らの想像を絶していたであろう。寧ろ^{むしろ}、海外では日本国内以上の評判になった。そうであろう。世界は日本のADSLに注目せざるをえなかったのである。様々な分野や地域から、伊那まで実際に足を運ぶ訪問者は実に多かった。全国の同じ有線放送電話組合の関係者を筆頭に、その総数は一〇〇人を下らなかつたと思う。そして何かが始まることへの期待を持つてこの解放区を去っていった。

伊那で行われた実証実験は、翌年、NTTがADSLをやらないで済^{めんざい}ます免罪符^{いみづく}作りのために行った、秘密に満ちた「フィールド実験」とは全く異なっていた。

伊那ではADSLが如何^{いか}に素晴らしい技術であり、実用レベルに在^あるかを証明し、その可能性を全面開花させた。「利用実験」と銘^{めい}打^{うち}ったのはその故^{ゆえ}である。考えられる限りの応用アプリケーションを試みた。外部HPへのブラウザによるクイック閲覧は当然として、本格映像のビデオ・オン・デマンド配信、ネット・ミーティング（TV電話会議）、ライブカメラ、電子紙芝居などである。これらはすべて地元の

第四節 伊那実験 ― 郵政省に規制緩和の兆候を見た

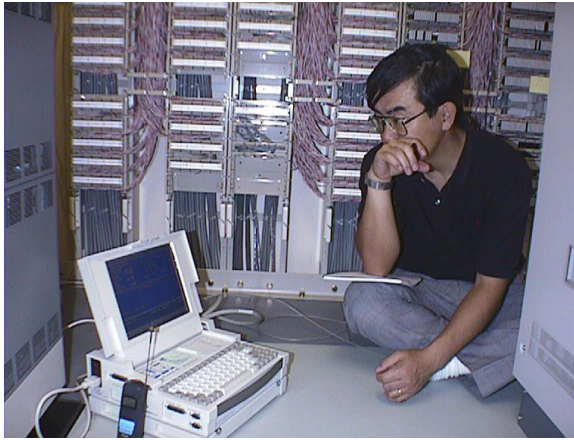
ユーザーによって運用、設定、作成された。要は「楽しくやった」のである。

基礎的な分野の実験も疎かにされた訳ではない。何しろ日本初の実環境実験なのだ。ADSLの伝送性能、通信可能な距離、通信ケーブル特性、信号のスペクトル分析などの測定が多面的に為された。これには有線放送職員を交え、外部参加組が主力となった。KDDの浅見さんと部下達は流石に通信屋のプロで、恐らく日本初の未経験の測定実験を貪欲に熟していった。

伊那で得た知見は一言で言えば、「前評判どおりADSLは素晴らしい性能を発揮した」という事である。「百聞は一見に如かず」見て、触って、動かして、実験参加者はADSLが夢や幻ではなく現実だと知ったのである。「先ず書物から入り、多くの者はそこで納得して行動には出ない」という日本の文化的伝統的な「知の体系」からいえば、極めて異例なことだ。

実験の参加者は、「この技術を闇に葬ってはいけない」という責任を負ってしまった。「知った」というこの責任感が、東京めたりつく通信を誕生させる原動力になろうとは、この時は誰も気がつかなかった。

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験



伊那有線 MDF 前で測定中の浅見氏

Photo ©Akira Yasue

第五節 上田市への展開「ISDNは日本の電話網を汚染している」

ADSLの実験は伊那だけで終らなかった。あと二ヶ所で行われた。一つは一九九八年二月から翌年一月迄長野県の上田地区で、もう一つは、長野冬期オリンピックの最中、一九九八年二月から三月に長野県川中島地区で、それぞれ実施された。

私がUBA会長の肩書きで外人部隊を代表し、機材と人を送り込み、地元は有線放送電話組合が単独または複数で環境を用意し、実験連絡会を設けて、やりたい人間がやりたい事をやるというボランティアベースという点では、ほぼ同じ伊那方式とも呼ぶべき様式が出来上がった。

引き続き三ヶ所で、というフィールド実験の申し入れも、長野県が有線放送電話組合の稀に見る稠密県であったという事情が根底にあるのだが、それ以上にNTTがしきりに喧伝していた「光ファイバー」への投資余力が有線事業者には無く、ぎりぎりの経営状況の中では、僅かな設備投資で高速インターネットアクセスが実現できる「ADSL」への期待が大きかったからと言えよう。

また、有線放送電話の経営主体が、しっかりと住民の中に根差し、それだけの判断ができる主体性を持つている事に驚かされた。伊那の中川さんや安江さんのような人物に、上田でも川中島でも巡り会った。「点を線」に「線を面」に、などと実験場毎に起案した実験趣意書に書き込んだ事を思い出す。

上田では、市全体が協力的で、上田有線放送、塩田有線放送、川西有線放送の三組織を動かしてくれた。農村有線放送協会の大久保さんも陣頭指揮に訪^{おとず}れてくれた。

伊那ではADSL装置の特性に興味が集中したのに対し、上田ではこの装置周辺での課題に興味が集まった。その一つがISDNとADSLの干渉問題であった。NTTがADSLにより自社のISDN通信が乱されるという重大な危^き惧^ぐを表明していたので、その検証を目的とした。

結果は、相互干渉は全体として絶対的なものとまで言えるものではなかった。ADSL線の同一カッ¹³ドや隣接カッドにISDN線があれば、ADSLの通信障害が発生するのに対し、その逆、つまりADSL線によりISDN線に悪影響を及ぼすことは殆^{ほとん}ど有り得ないということであった。

この事は、NTT側にとって、競争的事業者がADSLでNTTの電話網に参入するのを技術的な理由で拒^{こは}むことはできないという事実を示している。私は、

「日本の電話網（の信号帯域上方）はISDNによって汚染されている、汚染源のISDNはとっとと撤去するのが双方のためだ」¹⁴

¹³（編注）カッド。Quad（ruple^{ぞろ}t）「四つ組、四つ揃い」に由来する。日本の電話用電線（ケーブル）の最少単位であり、二対四本が一本の電線（ケーブル）に入っていて通常の電話の二回線分に相当する。この一本の電線（ケーブル）の中が「同一カッド」と称される。

¹⁴（編注）本来の信号伝送には不要な高調波成分がそのまま送出されているという意味。このスプリアス（spurious）

と、東京めたりつく通信とNTTとの交渉の場で強く主張したが、その最初の根拠をこの検証実験で得たのだ。その他、ADSLの到達可能距離を明確にするため、五キロメートル以上の長距離メタル線での実験、バックボーンとなる光ファイバーの伝送能力の実験、今の言葉で言えばシンクライアント¹⁵に相当するネットワーク・コンピューティング（NC）のADSL回線利用実験などである。

ここで、この相互干渉実験の担^{にな}い手について紹介しておきたい。それは文部省学術研究グループ「ITRC／ADSL研究会」の面々である。東工大計算センター勤務の太田昌孝君、帝京大の先生をやっていた筒井多圭志君^{たかし}の両名である。私はこの二人とは、実は彼らが学生時代からの長い付き合いで、八〇年代の前半、数理技研がUNIXに進出し「横浜市子供科学館」のシステム構築を請け負ったときに、彼らにアルバイトとして働いてもらったことが契機^{けいき}だった。上田実験への協力を彼らは二つ返事で承知し、ISDNシミュレータやスペクトル・アナライザなどを担いで来て、説得力ある実験結果を出して

成分により、本来利用可能であるべき帯域の信号伝送が妨害される。ちなみに欧米のISDNではこのような事が起きない変調方式を採用しているため、一般公衆回線（P^{ブレイク・オールド・テレホン・システム}OTS）又はISDN、ADSL、Home PNAの全てが同一電話回線上に同居できる。すなわち、使用帯域を分割することで相互干渉する事無く動作するよう^うに設計されている。

¹⁵Thin client：Oracle社のNC（Network Computer）等。クラウド・コンピューティングの「走^{はし}り」とも言える。

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験

もらった。

なお、筒井君はその風貌^{ふうぼう}挙動^{きょどう}の特徴から「ペンギン」と渾名^{あだな}された個性的な人物で、とても大学以外は勤まるまいと思っていたのだが、その後、孫正義会長の参謀役としてYahoo! BB立ち上げで表舞台に登場、IP電話にも進出して数百万のADSLユーザー獲得の推進力となつて大功績を上げた。今はソフトバンクの取締役の地位にある。

第六節 最後の実験は長野オリンピックで行われる

第六節 最後の実験は長野オリンピックで行われる

一九九八年二月からは長野県ツアーの最終のADSL実験に取り組む事となった。実験フィールドは川中島町有線放送で、場所は長野市の近郊、彼の武田信玄と上杉謙信の戦いで有名な川中島である。

実験内容は折から長野冬期オリンピックで沸き立っていたこともあり、有線会員に各種競技をADSLで生中継するとか、海外の選手や観光客に街角でADSLによる無料利用サービスを提供しようとか、企画は多岐に膨らんだ。伊那、上田で技術的な検討は大凡終了していたし、機軸を「実利用」に置くことで実験の魅力を掻き立てた。

しかし、ここに来て宮様の暴走が顕著となってきた。伊那、上田、川中島の地元折衝と実験企画の立案で牽引役を果たしてきたのだが、どうも地元との折り合いが上手くいかない。最初は良いのだが途中でおかしくなる。立上げ屋としてはきわめて優秀であり、その弁舌は人を動かすものがある。書くものも立派だ。だが実務能力と他の人との折り合いが彼には不得手なようだ。要は人徳に欠けるのである。川中島でそれが一気に吹き出した。

彼の引き回しにすっかり嫌気のさした梅さんグループは実験から降りてしまった。かわって東京から支援に訪れたキャンフォーラムメンバーも宮様から忽ち離反してしまうといった有様で、不協和音が

一気に高まった。実験連絡会も名ばかりのようで、現地に張り付いていない私には事情が飲み込めないまま、傍観^{ぼうかん}するしかなかった。これを抑^{おさ}えて実験を軌道に乗せたのは、川中島有線放送事務局長の酒井公子さんである。「あんたは…」といって宮様の独断先行^{けんせん}を牽制^{けんせい}する力を持っていた。鬼神^{きしん}をも黙らせる不思議な魅力をもった女性で、組合長の説得から地元の実験手配まで全て完璧にこなした。彼女の有線放送事業の再生をADSLに賭けようとする情熱は半端^{はんぱ}ではなかった。それは、「いなあいネット」以上であつたかもしれない。上田もそうであつたが、CATVが高速な常時接続のインターネット接続サービスの競合者として近場に登場しようとしている背景もあつたようだ。

既に二回の実験で機材は集積されているし、やり方も関係者の頭に入っている。

長野県の有力地域プロバイダーであり、実験に全面協力して貰^{もら}った地元のJANIS^{ジャニス}（長野県共同電算）の有能なネットワーク・インテグレータの佐藤千秋さんがISP接続を受け持ってくれていた。

また、長野市は農協の方がNTTよりも立場が強いという不思議な場所で、地域NTTの間接的なバックアップも期待できた。

これにより、実況中継はさすがに断られたが、競技場近くの民家からのライブカメラによる天眼鏡^{てんがんきょう}、海外選手観光客用の街角サービス、無線LANの中継線利用、そして様々なインターネット高速アクセスなど盛り沢山^{ざくせん}の実験が実施され、滞^{とど}りなく完了^{とどこ}することができた。参加者の盛り上がりは伊那、上田に劣^{おと}らないものであつた。

第六節 最後の実験は長野オリンピックで行われる

この川中島町有線放送は、のちに日本のADSL商用インターネットサービスの第一号プロバイダーとなり全国を驚かせることとなる。NTT電話網での商用サービス開始の二〇〇一年一月に先立つ、一九九九年の九月のことである。その実現にはそれぞれの組織を説得し、さらに郵政省の認可を取り付けるなど、茨の道であったようだが、佐藤、酒井のコンビで乗り切ったようだ。TMC小林君も、機材の手配や郵政省交渉の後押しなどを買って出て、ADSL普及の広大な戦線の一翼を担うこととなった。しかし、残念な事に、川中島での公式の実験報告は前二回とは違って作成されていない。その詳細は、今は各人の記憶の中にあるだけである。梅さんの不在は大きかったのだ。

なお、宮様も、筒井君には随分遅れるが、たぶん筒井君の推薦でソフトバンクに就職した。押しかけの伊那実験組は、ルーツは同じくしてTMCとYahoo! BBとの創業に大きく係わり、それぞれ乱戦に赴いて他ではやれない重要な役割を果たすことになった。

元部下で仲人も務めた私としては宮様をTMCの一員に加えたかったが、これは他の創業メンバーの反発に会い、頓挫した。しかし、農村有線放送に賭ける彼の情熱は消えなかったようで、Yahoo! BB移籍後、事前に予想されていたことだが、現場への過剰介入が上層部の判断で一蹴されて退職後、長野市に移り、信州大の非常勤講師を務めたりJANISに協力したり、と活躍した。今は長野市を離れ別の場所で意気軒昂と励んでいると聞いている。

長野県三ヶ所で二年に跨った有線放送電話網上でのxDSL利用実験は、基本的にスポンサーなしの

ボランティアベースで行われた。従って、実験予算のようなモノは存在しなかった上、その必要性が議論されることもなかった。敢えていうなら、「意識しないようにした」と言うべきかもしれない。勿論、費用が掛からなかった訳ではない。それは参加者各人の自己裁量に任された。費用は自らが負担した。それでも何一つ文句が出なかった。果たして上手くいくのだろうかと実験開始時に抱いていた「機材手配や地元の人達の協力への不安」も杞憂に終った。

このように金銭利害に関してはまるで桃源郷のような空間が生まれたのは、参加者がそれぞれの立場で来るべきA D S L時代に大きな希望を抱いたからに違いない。N T T加入者電話網では見ることも触れることもできなかったA D S Lを日本で初めて実地に体験できるということは、何ものにも代え難い魅力があったということであろう。更に次の段階としてN T T加入者網を利用する新たなビジネスへの期待があった。

こうして新たな技術を切り拓く者達の、新たな世界への大いなる覚醒を経て、実験連絡会は自然と解体の方向に進んでいった。この実験を主導した数理技研もA D S L機器のいくつかを買い取り、地元への「ささやかな贈り物」として「いなあいネット」に残して、実験を終えた。

第七節 世の中はADSLの啓蒙宣伝を相手にしなかった

ADSLは伊那の地で、専門家のみならず一般大衆にも公開された。それらの機器はその後十年にも及ぶ歳月を経過してもなお立派に作動している。

日本中にADSLが普及したという現在があるのは、ささやかな規模に過ぎないが、伊那に今も置かれているADSL実験装置から全てが始まったという意味で日本の情報通信インフラの歴史における巨大なマイルストーンである。「いなあいネット」の局舎前には、「日本におけるADSL発祥の地」というプレートが実験開始十周年のモニュメントとして設置されているのも理由のある所である。

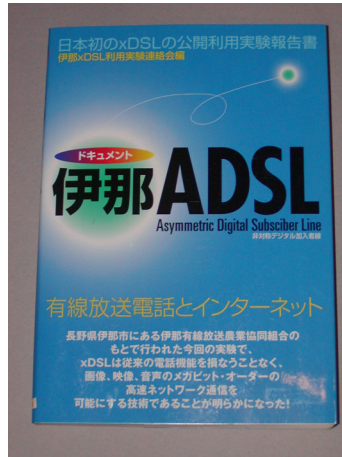
伊那で踏み出された最初の一步がやがて確実に二歩、三歩と歩みを進め、一部の有線放送網だけに終らず、広く日本国中に遍く広がっていく、これが実験成功で高揚する我々の抱いた期待であった。

長野での一連の実験を終えた私と梅さん、数理技研チームの次に打つ手は決っていた。ADSLを啓蒙宣伝することだ。日本でもADSLが動いたこと、実際に利用者の手で使われ、その特性も把握できている事を広く日本中に知らしめる事だ。我々の目論見は、農村有線放送電話網をインターネット経由で接続し、ADSLを何百台と動かす次段階の本格的実験を行うことだ。そのためには、今度こそスポンサーが必要となる筈だ。数理技研のシステム・インテグレーションの商談も発生するに違いない。

第七節 世の中はADSLの啓蒙宣伝を相手にしなかった

第一章 常識を^{くつがえ}覆した伊那実験

伊那、上田の実験報告書、そして実験ドキュメントの単行本をかかえて、私たちは一九九八年四月以後、精力的に「営業」を開始した。知り合いの企業、農林関係、郵政省、通産省等を廻^{まわ}った。



伊那ADSL実験報告書

しかしながら、NTTは論外としても、世の中の反応は総じて厳しかった。殆どが、門前払い。「ボラ
ンティアでやったって？」という冷たい反応を見せる人達もいた。「官^{かん}のお墨^{すみ}付き」、「著名企業名が入っ
たプロジェクト」であればまだしも、「営利を目的としない将来にむけての実験」は世智^{せち}辛^{がら}くなっている
日本という風土では殆^{ほとん}ど受け入れられないようだ。

第七節 世の中はADSLの啓蒙宣伝を相手にしなかった

また、ADSLなる用語も、あの頃は全く認知されていなかった。広帯域通信に特別な関心を持っている人以外は、その説明を聞くだけでうんざりする。所轄官庁である筈の郵政省に、電気通信監理局の伝で報告と相談を兼ねて訪問するが、田舎で起こった出来事を聞くまでもないという調子だった。これには少し怒りを覚えたが、抑えて早々に引き上げたのを今でも覚えている。その一年後には、俄然ADSLの積極推進派として登場する郵政省も、この時点では、こんな程度だったのである。

我々の目論見はあまりにも早すぎたのである。後で触れるNTTによるADSLフィールド実験を経て、郵政省もやつと動き出すようになる。殆ど諦めかけたときに、耳寄りの話が飛び込んだ。通産省管轄のJIPDECが「中心市街地活性化プロジェクト」を公募しているという話だ。早速ここに駆けつけ、中西専務理事に面談することができた。そして、はじめて我々は最初の唯一の理解者であり実力者である人物に出会う事ができた。豪放磊落な人柄からはうかがえない「感度」の良さをもっていた。中西専務理事の後押しでかなりの予算を付けていただき、伊那商工会議所を窓口として本格的な実験が立ち上がった。ただし、このプロジェクトはあくまで「中心市街地活性化」という目的のもので、xDSLによる高速の地域ネットワークという我々の目的とは微妙にずれていた。

この頃話をした多くの人達には共通の反応があったが、「高速のネットワーク」がピンと来ないようだ。今では当たり前になってしまった「ブロードバンド」という言葉も、その時点ではまだ市民権を得ていなかった。

「メガビット級の速度でインターネットにアクセスできます、地域にLAN並みのネットワークを作れます」と、言っても「それで何すんの？」という反応しか返ってこなかった。

確かにxDSLによる高速通信をどう利用するか、については我々はあまり考えていなかった。日頃仕事でネットワークを駆使し、その遅さにいらだっていた我々にとっては高速ネットワークの必要性は自明なのだが、世間一般ではそこまで困っていなかった。電話回線でのインターネットアクセスで電話代が高額になることや、テレホーダイの利用で夜更^{よふか}しすることの弊害^{へいがい}が言われていたが「高速化」という声は少なかった。TMCがADSLサービスを始めた後でも、しばらくは「常時接続」ということのほうが「高速」ということよりも重要視されていたのである。

「それで何すんの？」という問いへの答えの一つは明らかに動画である。本来、ADSLはビデオ・オン・デマンドを目的に開発された。伊那や上田でのxDSL利用実験でも動画コンテンツが用意された。JIPDECのプロジェクトでも当初応募した時の計画では動画の利用を想定していた。ただし、計画が採^{さい}扱^{たく}された時点で予算が大幅に削られたため、動画の利用は見送った。

動画の計画を復活させるため、翌年IPAの公募に応募し、めでたく採扱されたのだが、当初の計画からは段々とずれて、実験の性格も変えられてしまった。因みにインターネットでの動画利用は未だ解決に至らない課題であり続けていると思う。なにはともあれ、JIPDECの予算を得て伊那市に二〇〇ユーザ程の地域高速ネットワークをxDSLにより構築することができた。最初の伊那xDSL

第七節 世の中はADSLの啓蒙宣伝を相手にしなかった

S L利用実験の一〇倍規模のネットワークである。回線は伊那市有線放送が提供し、サービスは伊那商工会議所が運営する。ちなみにこの時、通産系の商工会議所と農林系の有線放送が同席したことが地元では話題となった。初めての事だったらしい。

xDSL機器は一年前の実験に手弁当で参加してくれた5社から購入し、利用実験の主力メンバーであったインフォアレーによりインターネットに接続した。ユーザも利用実験以来のJNAJINのメンバーを中心に更に広がった。このネットワークはこの時点で日本最大のブロードバンド・ネットワークであり、単なるインターネットアクセスの手段ではなく地域の情報ネットワークという性格も有するものであった。今ではインターネットのブロードバンド接続は「あたりまえのもの」になっているが、地域の高速ネットワークというものはその後生まれていないのではないだろうか。

一九九八年は、伊那の地で常時接続高速インターネットの実験が、約二〇〇ユーザを対象に電子商取引という本格的なアプリケーションを伴って立ち上がるのと平行して、NTTでは全国約二〇ユーザを対象とした「DSLフィールド実験」が行われる年となった。ただし、その時点では、その後に繋がる具体的な策を考えていた訳でもない。ただ、何かできないかと悶々^{もんもん}と毎日を送っていたのである。

第二章 「東京めたりつく通信」の発足と相互接続交渉

第一節 平時に「乱」を起こそう

「決起」という言葉は、今日、ほとんど死語に近い。労働組合運動や学生運動の華やかなりし頃の集会や行事では、氣勢を上げるキーワードとして何か戦闘的なことが始まることを強調するのによく使われたものだ。だが、「戦後」の消滅と長期にわたる経済的繁栄に耽る我が国では、戦闘的であることはいつの間にかダサく、「格好悪い」モノになってしまった。平時に乱を起こす、そのために決起することは悪党下人の領分となった。だが、この領分で太平の世に引き起こされた「乱」こそが、これから語る物語である。

通信ベンチャー「東京めたりつく通信株式会社」（以降、「TMC」または「東めた」という略称で表

第一節 平時に「^{らん}乱」を起こそう

わすことが多い）の起業には実に「決起」という言葉がふさわしい。NTTの下に秩序立てられた「平穩の内に眠る情報通信」という平時に乱^{らん}を起したからである。その乱^{らん}の旗印^{はたじろし}こそがADSLに他^{ほか}ならない。

この会社が起業した一九九九年の時点では、NTTは日本の情報通信^{インフラストラクチャー}下部構造の大部分を全面的に独占する、強大にして揺らぎない存在であった。そのNTTは、日本列島を一〇年以内に光ファイバーで覆^{おほ}い尽くさんと「F T T H (Fiber To The Home) 三千万本構想」実現に向かって、然^さしたる抵抗も受けず驀進^{ばくしんちゆう}中であつた。この構想に関する、「実現性」、「具体的な恩恵や利便性」、それに費やされる「金銭、人的投資」は誰が担^{にな}うのかという、当然起^{おこ}るべき疑問は、大した議論も行われず、ほぼ不問に付されていた。

「NTTがそう言うのだし、郵政省（現総務省、以下同様）もこの計画に国家補助を与えているのだから、NTTに路線変更を迫るなどは現実性に乏しく、無意味である」

と考えるのが一般の常識であつた。これに敢然^{かんぜん}たる抵抗^{のろし}の狼煙^{のろし}を上げたのが、設立時五人、最盛時一五〇人のベンチャー決起部隊が我々東京めたりつく通信である。NTTが一〇年内にスクラップ化する事^{もくろ}を目論^{もくろ}んでいた「銅製メタル線」に対して「捨てるのなら、俺たちに使わせろ」と名乗りを上げたのである。剩^{あま}え、

「設備が整えば、明日からでもF T T H並みの通信サービスをA D S Lで提供事出来る！」

と振^ねじ込んだのである。まさに悪党下人の発想、あるいは筋の悪い仕業^{しわざ}と言わず何と言おうか。

N T Tは当初「うるさい蠅^はが飛んできた」という無関心という鷹揚^{おうよう}さで応じた。しかし、T M Cに次いで複数の通信ベンチャーの出現、インターネットアクセス高速化へのユーザーの希求、郵政省の競争政策により次第に態度を変化させ、何よりもインターネットユーザーのA D S Lサービス加入者が激増したことにより、自社の通信市場防衛のため、F T T H大構想を大幅に軌道修正、一時凍結を余儀^{よぎ}なくされた。

当初は脇役^{わきやく}或いは色物程度の認識であった自社のA D S Lサービスを本格的に提供する事に踏み切ったのである。「遺棄^{ゐる}する」と宣言までしたメタル線で商売をやる「どんでん返し」が起こった。それはT M C創業から僅^{わずか}か一年半後の二〇〇一年一月であった。最初は乱^{らん}に過ぎなかったT M CとN T Tの小競り合いは一挙に騒乱へと変化した。

しかし、そこにはもはやT M Cの姿はなかった。T M Cを吸収したソフトバンクの登場によって、本格的な戦場^{いくさば}が生まれたのだ。それはもはや「乱^{らん}」と呼べるようなレベルではなく、本格的な「戦^{いくさ}」と変化した。「戦^{いくさ}」に興味を持つ方はここで本を置くのが懸命である。私が語れるのはあくまでの「乱^{らん}」についてだけなのだ。

第二章は、平時に我々が起こした「乱^{らん}」とはいかなるものであったのか、その緒戦^{しよせん}を専ら^{もっぱら}記す。乱^{らん}

第一節 平時に「^{らん}乱」を起こそう

の緒戦はどんな戦^{たたか}いであつたのか、その細部は重要である。そこにこのベンチャーの精神が表れているはずだ。緒戦がこの会社の最大の山場と呼んでもよいだろう。というのも、この山場の純粋な延長がその後のすべてであるからだ。事実、緒戦はいきなり「陣地戦」であつた。NTT局社内でADSL事業を展開するための「空^{コウケン}間」を（契約書で）奪い合うのである。そして会社消滅の日までこれは続いた。

「今日明日にもADSLをNTT電話網に持ち込ませろ」という主張は、外交戦や偵察戦抜きに、いきなりTMCがNTTに傾^{なな}れ込んだ「白兵戦」に喩^{たと}えることができる。

元^{もと}よりTMCに陣地確保の勝算が在った訳ではない。僅^{わずか}かでも我々の勝算が見えてきたのは、NTTとの相互接続交渉が山を越えてADSL商用試験サービス提供の目処^{めど}がついた一九九九年一〇月の事であつた。僅^{わずか}か創業三ヶ月後の出来事である。ここで確保した橋頭堡^{きょうとうほ}（契約書）の価値は大きかった。ベンチャーキャピタルからの資金調達を促^{うなが}す決定的な「示威物^{せいゐぶつ}」を手に入れたからである。

NTTはフィールド実験を洪^{あつ}々行つた？

このフィールド実験は、従来ADSLについて極めて否定的な見解を表明していたNTTが、その根拠を自らの手で証明する「必要」に迫られて、一九九八年二月から二月まで東京、大阪の二四のビルで実施されたものだ。

その必要とは、前年に郵政省の「ネットワークの高度化・多様化に関する懇談会」第二部会「加入者系ネットワークにおけるxDSLの可能性」が、「実証実験」を提言していたことに対処するためである。

なお、この部会の座長は、国連大学グローコム教授公文俊平氏であった。また、かの小林君も、太田、筒井も両君も、このメンバーであった。東京インターネット会長の高橋徹氏も一員で、私にも情報が流れてきていた。流石にNTTもお役所の提言であるから無視は出来なかった。それと共に、米国通商代表部（USTR）等の「接続料金引き下げ交渉」を睨んで、事がADSLに飛び火する前の「事前消火活動」という狙いもあったと推測する。

勿論、NTTのフィールド実験は、我々が試みたスタイルの公開実験とは程遠く、実験条件の設定から評価にいたるまで、すべてNTT技術陣の元で実施、検証された。要するにお役所仕事である。ただし、インターネット接続を前提としたものであるから、当然、ISPとの接続を必要とするのでOCNをはじめ一二社のISPが動員され、一二個所のモニター（利用者）が参加した。ただし、彼らはアンケートに答えるだけの存在でしかなく、客観性は全てNTTへの信用で担保されるものでしかなかった。実は、この実験に「東京インターネット」もISPとして参加している。そういう訳で、会員企業である数理技研の本社ビルにもADSLモデムが設置された。しかし、測定などは許されず、退屈なことだけが印象に残っている。

この実験結果は、年末に図表を付けた「ニュースリリース」として公表され、その後、郵政省にも正

第一節 平時に「^{らん}乱」を起こそう

式に報告された。いずれも電話重畳方式である。つまり、使用中の電話線にADSL波を乗せる。また、専門的になるが、その伝送仕様はNTT独自仕様のAnnex-C方式ではなくITU-Tで標準化される以前の様々な仕様の既製品が使われていた。ADSL以外にもHDSL、SDSL、VDSLも実験の対象とされた。この実験結果の要点は以下の通りである。

- (1) 500 kbpsでは電話局とモニター間の2・5 km以内で速度が全部つながる。
- (2) 1・5 Mbpsでは同距離が1・5 km以内なら繋がる。
2・5 km以上では一部繋がらない。
- (3) 1・5 km以上では、繋がらない場合が多い。(その割合は不明)
- (4) ISDN線があると伝送速度の低下が見られる。
- (5) ISDN線があると伝送速度の低下が見られる。
ブリッジタップ(回線の空分岐)を除去しないと繋がらないことがある。
- (5) (実験室データでは)、ISDNに囲まれると通信不能となる。

これを見て、読者諸氏はどのような感想を持たれるであろうか。

正直な感想として、東京めたりつく通信が二万ユーザ以上の規模でサービス開始した二年後に遭遇した場合と定性的には同様であったから、かなり正確に分析できていたと思われる。特にISDNの干渉については、それを排除するため、この後 Annex-Cという日本仕様のADSLが開発される。

しかし、ISDN回線が全国で数十万まで減少した現在となつては、無用の長物になつてしまった。最も注目して貰いたいのは、「二部繋がらない」とか、「繋がらない場合が多い」とか、非常に曖昧な表現が多いことだ。正に、これがずばりNTTの主張したかった事である。

NTTのように全国民に同品質の一律のユニバーサル・サービスを提供している会社では、実験の結果から「このサービスは提供不可能」と主張しているのだ。この考え方は、NTTの公式的見解として静かに確実に内外に浸透してゆく。なにしろ通信技術のトップであり国中の電話回線を一〇〇%近く支配している会社の主張なのだから、これに従うしかあるまい。例え巧い打開策があつても、あの大組織が決定したことだ、まさか覆りはしない。

どうやら、ISDNというデジタル回線の普及に彼等は社運を掛けているようだ。これが全加入者電話線を覆うようでは、ADSLは使えないケースが多発するのだから、ADSLに将来はない。

ADSLの素晴らしい性能を実際に目にしていない一般大衆がこのようにミス・リードされて行くのも不思議ではない。

更に、「技術的に使える条件のある電話線だけでも使えば良い」といういわゆる「不均質サービス」という概念は日本ではあまり馴染まない。特に公共サービスは、全員一律という社会主義的平等の観念が一般化している故、このNTTの見解を変更させることは、至難の業と見えた。

ADSL解禁を待ち望んでいたベビュユーザーにも、常時接続高速インターネットアクセス環境のビ

第一節 平時に「^{らん}乱」を起こそう

ビジネス展開に絶好のチャンスと様子をうかがっていた情報産業企業にも、絶望と脱力感が走った。

日本はどうなってしまうのだ、この日本は変えられないのか。彼らの憤りは高まるが、NTTは微動だにせず、大規模なリストラの構想を^{あた}暖めながら、翌年の会社分割に向けて着実に歩みを進めていった。

しかし、この頃日本の外に一步踏み出せば、米国で、とりわけ韓国で、ADSLは急速にブロードバンド通信革命の担い手として認知奨励され、国を上げての激変が急速に開始されつつあった。

このようにNTTフィールド実験はそのやり方といい、実験結果の持つて行き方といい、与えた影響といい、実に罪深いものであったのである。

日本はNTTに「^{なら}右へ倣え」なのか

この年（一九九八年）の夏か秋の一夜、伊那実験以来すっかり中年同士の僚友^{りょうゆう}となっていた小林博昭君が新宿に遣^やつて来て呑む機会があった。この晩の情景と会話は、その後何度も話題にしたが、未^{いま}だに忘れることができない。お互いにすっかり沈んでいたが、酒が入ると急に

「もうADSLの商売を止め^やようかと思うんだ」

とキツパリと小林君がいう。首を吊^つりそうな表情である。

「NTTフィールド実験では、彼の会社ソネットからは一台も納入できなかった。それでもこれは一時のこと。何よりも悔^くしいのは、日本ではADSLが結局使われないことだ。だって、あのフィールド実

験はNTTには免罪符めんざいふの様なものだし、対抗のNCCキャリア（新電電系大手通信会社）はNTTに右に倣ならえだし、……」

と延々愚痴えんえんぐちが続く。無理もない。元々通信モデムで脱サラしていた彼は、ベル研で「ビデオ・ダイヤル・トーン」用として一九九〇年代初めにADSLが開発された当初から目をつけ、ずっと暖めてきた商材だ。ADSLチップのライセンスを海外のベンチャーがNTTに売り込み来た時に紹介役も引き受けている。ADSL機器輸入業者として飛躍ひやくする彼の展望は一挙に消えうせていた。

伊那ではあんなに輝いて「さらば療原りょうげんの火となつて」という一文を「伊那ADSL実験」（前出単行本）に投稿したあの元氣は何処どこにも窺うかがえない。私も酔うほどに、沈鬱ちんうつな気分はまに嵌はまって行く。これではいかん、咄嗟とつさに、

「伊那みたいに俺たちでやつちやうか」

とぼそつと呟つぶやいた。これは薬だ、そう思いながら。

伊那実験ではS I 経験システムインテグレーションもあり、まったくの絵空事えそくじではないのだが、この一言が「運命の一言」

となろうとは、神ならぬ身に知りようもなかった。小林君もこの軽口を待っていたに違いない。

「うん、そうなんだよ、東條君、それしかないんだ」

と忽たちまち身を乗り出して気色けしきばむ。後は堰を切ったように彼の独壇場どくだんじょうとなり、アメリカではCLEC

第一節 平時に「^{らん}乱」を起こそう

(注) というのがあるだのなんだのと、シミュレーションが進む。両名とも通信サービス業を本業としてきたわけではないが、この異郷に覚悟して踏み込むしかないのかもしれない。強^{した}か酔^よったこと以外は、覚えているのはここまでだ。だが、二歩後退で服用した薬は確実に効いた。

この日、我々は「もう引けない」という「壮士の誓い」を交^かわす事になる。

しかし、この誓いが行動に行き着くには未^まだ未^まだ時間が掛^かかる。彼も私も様^{さま}々な「^{らん}乱」の形について思い惑^{まよ}う。米国の先例の情報収集や分析も試みた。また、年明けには両名で香港に海外電話事業ベンチャーを訪問したりもするが、明解な姿は見えてこない。市場、資金、組織、NTT對抗勢力との連携、海外圧力などの視点をあれこれ思い悩^{なや}んだ。

(注) C L E C : Competitive Local Exchange Carrier の略。

既存の通信事業者から設備を借り、地域に通信サービスを提供する事業者。

「競争的地域通信事業者」と呼ばれる。合衆国では一九九六年の通信法の改正により通信事業者の設備が開放され、これを利用した通信事業への新規参入が相次いだ。これが、C L E C と呼ばれた。既存事業者は I L E C (Incumbent Local Exchange Carrier) と呼ばれる。C L E C の多くは後に経営が行き詰まり淘汰されていったが、T M C 設立のころは C L E C の勢いが盛んな頃であり、新しいビジネスモデルとして日本で「もて囃^{はや}されて」いたのである。なお、日本では合衆国と異なり、地域(Local)という部分はあまり意味を持たない。N T T の設備を借りてサービスを行うことに意義がある。

斎藤忠夫東大教授から来た一通のメール

実際の行動のきつかけとなったのは、一九九九年早々の一通の電子メールである。相手は当時『デジタルアクセス技術に関する研究会』の座長、東京大学工学系研究科教授の斎藤忠夫氏である。内容は私が参加したセミナーに関することであった。元々郵政省など、中央官庁にはめつたに寄り付かず、東京大学にも私が同じ大学の大学院で紛争を起して退学して以後は近づかない事になっていたのだが、今回は例外だった。

面識を得たのは、前年十二月に彼が主催して開いた青山の有料セミナーである。何故^{なぜ}私がそこに顔を出したかといえば、セミナー演題の一つにNTT沖見取締役を講師とする「ADSLフィールド実験報告」というのがあったからだ。沖見氏はNTT民営化後に米国からの「海外調達要請」の担当責任者となり、立派な「筋の通った人物」として名前だけは知っていた。

「よし、面白い、行ってみよう。少しは肯定的な事でも喋^{しゃべ}らないか」という期待を持っていたが、講演内容は既に述べたように日本では無理というNTT公式見解の繰り返しであった。私は質問に立ち、伊那実験の話をぶつけて、あまりに悲観的で防衛的なNTTを詰^{なぐ}ったが、会場は白け^{しろ}つばなし。

しかし、斎藤氏は真剣に（私の質問ならぬ）「伊那の実験」に興味を示したように見えた。そこで、交換した名刺のメールアドレス宛^{あて}に或^あ質問を發した。それに対する返事が来たのである。

第一節 平時に「^{らん}乱」を起こそう

うーん、そういうことか。早速、小林君にも写しを送る。そのメールの遣り取りは次の様であった。

【質問】

「(前略) 長野での有線放送電話でのADSL実験以来、NTTの電話線を借り出して日本版CLECを設立せんものと資金集めを含め準備中です。そこで、今後MDF接続も含め、どの程度の事業上の自由度が獲得できるものなのか、先生のご判断を伺いたく存じます。(後略)」

【返事】

「MDF接続による加入者線のアンバンドリング¹⁶は審議会の議論でも「進めるべきである」となっております。アンバンドリングは指定通信事業者(NTT)に対して希望者が申し込みをすれば、NTTは正当な理由が無ければ、これを拒否できない事となっております。しかし、希望者がいなければ、その約款はできません。ADSLはここで止まっています。もし、東條さんの所でやるのであれば、日本での発展の緒になると思います。是非やってください。手続き関係の相談は郵政省の業務課(貝沼課長)で受けてくれると思います。必要なら小生から御紹介しても結構です。」(全文)

¹⁶(編注) アンバンドリング：分割、分離の意味。バンドリング(一体化)の逆。ここでは「NTTの局舎から加入者宅までの電線」をNTTの一体サービスから分離し、この電線のみを他の事業者が自由に使って、種々のサービスが提供できる様にする事を意味する。

第二章 「東京めたりつく通信」の発足^{ほっそく}と相互接続交渉

（なるほど、ここで止まっているのか。ふむふむ。日本広しといえど、誰一人手を挙げないのか。是非やつて下さいか、よっぽど困っているんだな。お公家^{くわ}さんは此処^{こゝ}まで、後は侍^{さむらい}の領分と言う訳だ。うーん、こりゃあ、やるつきやねえな。単騎での正攻法による攻略、この単純明快だが、誰も手を上げない道しか俺たちには無いのだな。）

こう私は納得した。

小林君は、私よりずっと現実的な理解をしていた。

縦^{たて}え、接続交渉を始めても、法令の改正やなんかで、サービス提供に行き着くには長い時間がかかる。アメリカを動かして外圧をかけさせ法改正を急がせよう。東京中央区限定の枠で十分だから、さつさと始めれば評判で資金も集まる。そのため、米商務省に太いパイプを持つ弁護士を引っ張り込み、数理技研、ソネット、弁護士の三者連合での起業をという案も飛び出した。だが、二月以後、ソネット、数理技研でそれぞれにNTTに接続申し込みを打診する過程で、ウルトラCが通用する相手でないことは直^すぐに分った。正攻法しか無い事に、愈々^{いよいよ}確信を深めてゆく。

三月位だろうか、彼から連絡が入る。

「ADSLサービスをやりたいとNTTの相互接続推進室に行つて来た、出てきたのは凄い人数だ、こちらは二人だけ。東條君も早く行けよ。」

第一節 平時に「乱」を起こそう

という話だ。この行動の早さに私は驚いた。「何でまた、早々と、しかも単身で乗り込んだんだ。」
彼は敢然と動き出した。「よし、俺も行く」壮士の誓いは果たさねばならない。ソネットと数理技研
とは、それぞれ単身で接続交渉に乗り出す。「新しい会社を一個創るんだろうな、」と思いながら。諸々
の細微は、走りながら考えよう。まず行動だ。

第二節 最終目標はNTTからの電話回線の開放

トップ引き

自転車競技に「トップ引き」という役割がある。最先頭を走る選手は静止した空気の壁を切り開くため、体力消耗が激しい。ゴールに辿り着く前にほとんど体力を使い果たしてしまい、まず勝てない。だから優勝を狙う競技者は先頭に立たず、空気抵抗の少ない二番手、三番手の位置に付ける。そうすると、誰も先頭に立たず譲り合うので、競技は「速さ」を競うのではなく、「遅さ」を競うことになり、競技が成立しない。そこで、静止する空気の壁を切り拓く「専門の選手」が一人指名される。それが「トップ引き」だ。競技全体は彼のスピードに合わせて進み、勝敗はトップ引きが脱落した時点から始まる。

だが、ビジネス競技における「トップ引き」は、指名されて引き受けるのではない。自由意志で買って出る仕事なのだ。そもそも、トップ引きがそのままゴールに走りこむことも有り得る。だから、自転車競技でトップ引きに渡される「謝礼」もビジネスの世界では存在しない。困難を承知で、濃密な抵抗を撥ね退け、栄冠を求め、この競技の先頭に立ち続ける事、そして縦え、脱落し、敗北しても悔やまないこと。後から参入して安易な道を歩む者を恨まないこと。こうした覚悟無しには、ビジネス競技で先

頭に立ってはいらない。

代償は、もちろん栄光だ。名誉も欲も満たされる。しかし、成功するには思いもかけぬ事態が「これでもか、これでもか」と降りかかるのがビジネスの常というもので、これには誰も逆らえない。それを承知で駆け出すのは何故か。先頭を走る「痛快感」が堪らないからだ。道なき原野に道をつける達成感に打ち震えるのだ。この歓喜に預かれるは神の手に委ねられている。

人はこの合意なきトップ引きを「リスク」と称する。その通り、観覧席の観戦者にとっては。だが選手にとっては、リスクは「生」そのもののなのだ。しかも日本広しと言えど、ADSLに、この「生」を見出したのは、極々少数なのであった。

「NTTが見送るのなら我らの手で」こうして我々は二年後に待ち構えるゴールに向ってADSLビジネス戦の「トップ引き」を決意した。もちろん、この時、一九九九年五月の時点では、何処にゴールが在るのか、そもそもゴールと言うものが有り得るのか、誰も知らなかった。

相互接続交渉

NTTに独占されている電話回線を解放する、これが接続交渉の最終目的である。

「如何にして？」これが分かっていれば苦労はない。我々の依拠するのは、電気通信事業法が保証する「相互接続」の条文だけだ。確かに法律ではそうになっているが、過去に相互接続交渉でNTTの譲歩

を勝ち取った企業があるのかさえ知らなかった。

交渉の相手は「相互接続推進室」で、新淀橋にあるNTT東日本の本社に陣取っている。

四月以後はソネット、数理技研二社の連合軍として交渉に当たる事とした。確か五月と六月の各一回、この本社の会議室で本格的な槍合わせが行われた。こちらは東條、小林、他に一人か二人、NTTは企画、営業など合わせて一〇人以上で、随分と賑やかだ。

早速こんな問答が展開する。

「えーと、ADSLで通信事業をやりたいのですが、電話線貸してくれませんか？」

「銅線、もう都内は殆ど在りませんよ。『光化』が進んでいて、ほとんど巻きとつちやいました。残念ですね、はい」

「ええー、まさか。冗談でしょ。ISDNはたしか銅線ですよ……」

「それからISDNとの干渉は避けるため、ITU-T基準のAnnex-CというADSLモデムを使うことをお勧めしますよ」

「へー。でも我々は勝手にやりますよ、安くて良いものを使います。ADSLだけでなくSDSLもやりたいのです」

「……」

「えーっと、出来れば年内にでもサービスを開始したいんですけど」

第二節 最終目標はNTTからの電話回線の開放

「あ、それは無理ですね。早くて今から二年、まあ三年は覚悟しておいてください。ADSLの為の接続約款の作成と認可、電気通信事業法施行規則の改定、また八項協定だか接続協定の調印とかあれこれありますので」

「……」

こちらにも負けてはいられない。銅線が残っていることは、杉村五男（後出）氏達、嘗てNTTに在籍していた元社員から話を聞き、幾つかの調査を済ませていた。また、法律問題は、政治問題だと分かっている。交渉とは論理を戦わせることだ。ここで勝てば良し。いくぞ。

「ところで、ADSLについて『フィールド実験の後に商用化実験サービスに取り掛かる』とNTTのホームページに書いてありますよね。どんな内容なのですか？」

「……、まだ未定です」

「ところで、銅線は電電時代に敷設した国民の財産ですよ。これをどう使うかという実験をNTTだけが優先的にやるなんておかしいですよ。行き成り実用という訳でなければ尚更、我々にもやらせて貰って問題無いですよ」

「……、でも約款と省令改訂とか接続協定合意とか無しには無理ですね」

好し、これで突破口は開けるぞ。商用試験サービスなら何とか成る。

「ところで、ネットさんや数理技研さんは使用中の電話線は使わず、『空^ドいている電話^{ライ}線^{カッパ}』でやるんでしようね。お互^{たが}い楽ですよ。電話（音声）重^{ちようじよう}畳^{じよう}について当方は全く考えていませんが」

これだ、これ^こが焦^{しやうてん}点^{てん}だ。この点については妥協（譲歩）してはならない。

「馬鹿^{バカ}言^かつちやいけません。今使^あつてい^る電話線^{でんわせん}をそのまま使^{つか}つて、高速^{こうそく}データ通信^{データこうつう}を重^{ちようじよう}畳^{じよう}出来るからこそADSLなのです。我^{われ}々は断^{だん}然^{ぜん}やりま^すす」

「ところで、既にNTTさんは電話基本料金を毎月利用者から徴^{ちようしゅう}収^{しゅう}してま^すよね、これには、電話線の利用料は既に含まれているのですから、電話（音声）重^{ちようじよう}畳^{じよう}の場合はNTTさんには料金を払^はう必要^{ひつよう}は発生^{はっせい}しませんね？」

「ぬぬぬ……」

こうした調子^{てうし}の押^おし問^{もん}答^たが続^{つづ}く。電話局舎内にADSLモデムの集合装置（DSLAM）（注）やスプリッタ（電話音声とデータとの分離装置）を置く話、いわゆる「コロケーション問題」や、その場所代、MDF（Main Distributing Frame、局社内の電話回線終端装置）から、どのように銅^{メタル}線^{せん}を引き出し配線するか、工事と設備保守のこと等の概要について、こちら側から長野での経験を基^{もと}にして話をした。

さあ、これでお互^{たが}いの手^ての内^{うち}は分^わかった。後^{あと}は持^もつて帰^{かえ}つて検^{けん}討^{たう}だ。この最初の二回の接続交渉において、今後延々と続く交渉の問題点は粗^{あら}方^{かた}浮^うかび上^かがった。この接続交渉は、NTTが分割された後も、

第二節 最終目標はNTTからの電話回線の開放

NTT東日本に引き継がれ、同様の顔ぶれでこの年一杯、商用試験サービスが実現するまで、平均して週に一回のペースで継続された。そこでの合意が、NTTも含む日本のADSLビジネスの規範^{きはん}となつて行く。

NTTが我々をどう思ったか知る由^{よし}もないが、接続交渉の顧客として、入り口では一応持て成してくれた。だが、本当に座敷^{ざしき}に上げる気があるのだろうか、これは大いに疑問だ、という感触を振り切れぬまま我々は引き上げた。

(注) DSLAM : Digital Subscriber Line Access Multiplexer の略。

xDSLによる通信では局側と加入者側にデータの変調／復調を行う装置を設置する必要がある。加入者側には装置単体を設置するが、対する局側には多数の装置を設置する必要があるため、集合化した装置が置かれる。これをDSLAMと呼ぶ。集合モデムとも呼ばれる。通常ラックマウント型のキャビネットに複数のモデムカードや制御カードなどを挿^さしたものである。大型のDSLAMでは一台で数百回線の通信をサポートする。

郵政省の團通信事業部長が突然伊那にやって来た

そんな六月の或る日突然、郵政省の電気事業部長の團宏明氏（現日本郵便事業株式会社代表取締役社長）の一行が、「いなあいネット」を訪問視察するとの知らせが舞い込んできた。既に、伊那での実験以来、様々なチャネルで彼とは面識を得ており、ADSLが何であるかは知らせている。前年一九九八年秋にも視察プランがあり、これは中止となっていた。しかし、今回は本気だ。郵政省の大立物おおもともあみず自ら直々の視察とあっては、弥が上にも緊張せざるを得なかった。

中川さん、安江さん、ちようどJIPDECプロジェクト（後出）に従事していた梅さんなどがあれこれ現地を案内し、視察は理想的な形かたちで進んだ。私や小林も駆けつけ、地元料理屋で懇談会を持って、ここを先途とばかり日本にADSL普及をさせるために行政のイニシアティブ發揮を懇請する。流石に大物官僚である。安請け合いはしないが、じつと話を聞いて微笑み続けている。「好し、これは落ちた」と確信するが、伊那宿泊は固辞こじして本音の駄目押しをする間もなく引き揚げていった。酒の所為せいだけでなく、團さんがずつと上機嫌じようきげんであったのが我々には何よりの御馳走ごちそうであった。

郵政省では何かが変わった。恐らく一九九八年末あたま辺りから一九九九年の初めに一種の危機感が郵政省を捕らえ、政策変更が密に行われたのであろう。その危機感とは、「NITに今までの様に任せておけば、日本の通信インフラは世界に決定的に立ち遅れてしまう」という行政の自己防衛本能であり、責任

第二節 最終目標はNTTからの電話回線の開放

感でもあった。この責任感が、省内でどのようなイニシアティブの確立により浮上してきたかは、推測の限りではないが、凡そ以下の様なものであったと思われる。

光ファイバーによるFTTH構想は素晴らしいものだが、その実現に至るまでのプロセスは疑問だらけだ。「既存のメタル線設備を全面活用するというADSL解禁はFTTH隆盛を構想するなら避けて通れぬ過程だ」という認識は、世界の最新情報が集まる省内では容易かつたはずだ。だが、そのためにはNTTから独善的なISDN防衛という「教条」を剥ぎ取らねばならない。しかし、これをどうやるのか。郵政省も、実は、「光＋ISDN路線」を審議会、研究会などの根回しを受ける形で「ほぼ既定路線」として暗黙のうちに認めて来た経緯があった。公文研究会での論調は、「あくまで尊重するべきだが少数意見」という扱いであった。また、先にメール問答を引用した斎藤教授とて、過去の発言からNTTの代弁者とすら見られていたのである。実際、その後、NTT社員から斎藤教授は自説を捨てて豹変したという「怨み言」を何回か聞かされた位である。

こうした省内の雰囲気を変えたのは、彼の携帯電話事業における競争的な行政指導の経験の蓄積であったと考えて良い。固定通信網がNTTの一〇〇％支配を受けていたのに対し、移動体網は各事業者が資金も技術も独立に構築したものである。しかも当然の事ながら、最初から「相互接続」の規則や料金規定を定めねばならなかった。郵政省はここで初めて「競争政策による通信インフラの構築」という形式を勉強し、体験したのである。すなわち、郵政省は固定通信網とて同じ理屈で「独占から競合へ」とい

う行政指導に備えて、身構えていたはずだ。ところが、この「競合」は移動体（携帯電話）の様には起こらなかった。第二電電系は「NTTドコモとの戦いで精一杯」、というのが実情であったのだろう。辛うじて、「何処の馬の骨」とも知れぬ中小企業ベンチャーが、何社かあるらしいが、果たしてこの連中を対NTT競合者として扱えるのか？ 国家の通信政策を左右する場所に引っぱり込んでよいのか？ 当然の逡巡であつた。

ここを踏み切らせたのが團さんの訪問の意義であつたと私は評価したい。しかし、もつと決定的で、「此が無ければ、果たしてどうなつたか分からん」というのは、省内の其処彼処に姿を見せてきていた若手官僚の存在であつた。個人名を挙げるのは控えるが、課長補佐クラスの一定層は、最早電話世代の通信官僚では無かつた。インターネットの爆発的な威力を、身を持って体験している世代であつた。しかも、汎用機ではなくPCやL A Nを自在に操り、「ネットワークの効用」が理解できる郵政省新人類であつた。この層が「東京めたりつく通信」の全面的な支援に回ってくれたのである。「会社の格」とか「素性」を問われたことは無かつた。唯唯、彼らは長野県でのxDSL実験と、その後の伊那での実用実験を全面的に信頼してくれたのである。こうして、NTT対抗事業者として正式に認知され、我々は一気に郵政省の支援を全面的に活用する立場へと進出することが出来たのである。

相互接続交渉を正式に申し入れた「東京めたりつく通信」の立場は、最早KDD、DDI、日本テレ

コムと同等であった。團さんの伊那訪問は、このベンチャーを公認のADSL競技の「トップ引きの立場」に置いたのである。

NTTキャリアが戦列に加わった

「然れば、我らの手で」という決断が現実性を帯びてきたのは、NTT社員で内部を良く知る人物二人が我々に合流する目処が立ってからである。

一人は先に述べた杉村五男である。上の兄弟四人が東京大空襲で焼死し、戦後直ぐに生まれたのでこの名前を両親から貰ったという団塊世代である。高卒採用でNTT（当時は電電公社）に入り、設備から組織事情まで知りつくした「現場の叩き上げ」である。民営化後にNTT・PCに出されてインターネットと巡り会い、当時はリコーテクノネットというネットワーク関連会社に在職していた。ここでリコー出身のソネット小林君と知り合い、ADSLの話聞いて、我々への合流を決意する。

第二節 最終目標はNTTからの電話回線の開放

東京支所の課長補佐時代、「光ケーブル敷設の後に銅ケーブルを撤去せよ」との課長命令を「無視した」と自慢するだけあって、銅線が不断に残されていることを熟知していた。また、電話交換機の置かれているNTT電話局舎の様子、MDFという電話回線終端装置の実情、管路と簡道という地下に築かれた長大なトンネルの存在、マンホール、電柱の重要性など、我々が乗り出そうという通信インフラの「生き字引」的な存在であった。

彼の存在により、局社内への設備コロケーション工事と、その設備保守管理について、我々は相当に正確な知識を手に入れることが出来た。彼の合流は離職に手間取り一〇月になったが、接続交渉の段階から実質的には参謀として関与していた。

もう一人は平野剛君という民営化直後に入社したNTTキャリア組の俊才である。マルチメディアビジネス開発室で、インターネット上の次世代コンテンツビジネスを開発支援する立場にいたが、展望の無さにあつさり退社を決意、ADSLについては、「日本でやれるなら、死んでも本望」という熱血漢であった。(これも小林君がどこかで見つけてきたのである。)
「これは使える」、NTTのマルチメディア路線の破綻を超えようとする姿勢と、この大組織への外連の無さは買える、こう私も小林君も納得した。

さらにもう一人を紹介しておく。フリーのコンサルタント川村啓三である。

インタナショナル・データー・コーポレーション

I

D

C

でのアナリストとしての経験を経て、通産傘下の日本情報システムユー

ザー協会(元データー・プロセッシング協会)でコンサルタントを経験し、日本のコンピュータ・メーカー系トップにアナリスト時代の幅広い知己を持ち、広報に関わるメディアへの経路をしっかりと持っている人物だ。既にUBA周辺の活動で彼とは旧知の間柄だ。

「どうやら、MDFも解放されることは間違いないさそうだし、後は如何に世論形成を計るかを広報担当としてやってくれないか」という要請に二つ返事で応じてくれた。

第二節 最終目標はN T Tからの電話回線の開放

こうして新会社の骨格は固まっていく。

整理しておく、私、小林、梅山、杉村、平野、川村、この六人が設立時の中心メンバーである。

「好^よし、これだけの顔ぶれが揃えば、後は何とかなる」と思った。

常時接続高速インターネットアクセスを提供するビジネスの登場は、インターネット利用者広範に熱烈に歓迎されるに違いない。郵政省も此^{こちら}方に付くだろう。

「あのN T Tだ、相手に取って不足はない。ベンチャーの起業だ、面白くなるぞ。」

こうして一九九八年七月末、「東京めたりつく通信」が設立された。

第三節 東京めたりつく通信の発足

会社の名称定め

何故新会社に「めたりつく」という名称を冠したのか？ よく尋ねられた。これには明白な理由がある。我々が始めようとしていた通信ビジネスのモデルは、人々の常識からは理解し難い「新しさ」を持っていた。それを強調したいがためである。

その新しさとは「設備」と「サービス」の分離である。世にいう「アンバンドリング」である。つまり、今回の場合で言えば、電話回線設備の所有者であるNTTが一貫して否定的な態度を取り続け、拒否するADSLサービスの提供を、設備の所有者でもない我々が、その設備を使用し、提供するというやり方である。喩えれば「ビルの所有者であり商店主であるNTTは単なる家主であって、店は専門的な知識と意欲のある借家人に経営させろ」という考え方である。ところが、世の中で広く普及しているこの「普通のビジネス」の概念は、日本の通信業界では「非常識」と映ったようだ。元国営企業であるNTTが、「公益」という観点から上から下まで全てを提供する「垂直統合ビジネスモデル」は、侵し難い神聖なものとして高く聳えていた。

第三節 東京めたりつく通信の発足

この「サービス」の「設備」からの独立・分離を明確に示す概念とは何か。「NTTが遺棄しようとしている電話回線用銅線資産、これは本来国民のものだ。それをADSLで再活用し、高速インターネット接続サービスを実現しよう」というのが新会社の使命である。

会社の特色は正に銅線の活用にあること、これを浮き上がらせて社名としてはどうか。特に、NTTの光化キャンペーンで、国民は（NTT自身も含め）「銅線は終わり」だと洗脳されている、この洗脳を解くにも、露骨かもしれないが、音の響きが良い「メタリック」に勝る名称はあるまい。

どうせ一番バッテリーのトップ引きだ、ここは「目立つ事」が一番だ。「貧弱な発想」を自白するような横文字略語で概念を押し付ける西洋かぶれの社名は止めたい。だが、片仮名は硬い。また、サービス提供は地域密着のインフラ通信なのだから、地名は東京を付けよう。国際的にも通りが良い。実際、今は東京だけで精一杯だ。斯くして「東京めたりつく通信」の社名が定まる。

結果的に、この命名は成功だった。ずばり事業の本質を訴えられたし、軽妙で新鮮な驚きを誘うこともできた。既存の常識的な通信概念を打ち破るに相応しいこの社名は、この年、日本中を駆け巡る。

その象徴図案は江戸火消しの「め組」の纏である。「破壊消防」という概念は我々にピッタリではないか。私も小林も、杉村も、江戸の深川、本所の出身だ。「町人の反乱」は我々のDNAでもあったのだ。

資本金三千万円で商用試験サービス目指す

悲憤慷慨から発した伊那実験組というべき集団に、NTTのキャリア・ノンキャリアが合流して出来上がったのがこの会社である。だからというべきか、創業者達は驚く程、金が無かった。一番金を動かすようなのは数理技研の社長である私だったが、それでも僅か七〇人の規模で勿論未上場のソフトウェア屋に過ぎない。調達できる資金など、高が知れている。小林君のソネットも数人の社員しかいない零細企業だ。他は押して知るべし。株式会社として名乗りを上げる以上は、資本金が必要だ。よし、私と小林でそれぞれ一千万円、その他から一千万円、合計三千万円あれば、何とか格好はつく。他の一千万円は、他の会社の創業社長や伊那実験の参加者など、個人の義援金の積りで出してもらっ算段である。これで当面は食いつなぐと覚悟を決めた。

起業の直接の目的は、「郵政省が主張し、NTTが渋々同意した」、この年末にも開始される「ADSL商用試験サービス」にNTT以外の通信事業者として直接参加することだ。「NTT以外の部外者の参加」と一言でいうのは易しいが、これを実現するためには様々な「技術的合意」及び「法制的な改革や変更」が山ほど必要だ。しかし、この険しい山を乗り越えて、嘗て伊那で実現したようにNTTの電話回線網上でもADSLを動かしてみせよう。

「間、良くば、次世代インターネット・アクセスのインフラを構築し、顧客を大量に獲得し、一大通

第三節 東京めたりつく通信の発足

信事業者として伸し上がりたい」、これが長期目標である。新興の通信事業者としての成功物語の完成である。長期目標は、短期目標が首尾良く達成されての話である。三千万円を「呼び水」として、先ずは眼前の戦いに必要な人材、資金、世論の獲得を図ろう。この了解の下、定款が認証され、資本金の払い込みが終わり、七月二九日に会社登記が完了した。そして、第二種通信事業者としての資格登録を郵政省に届け出た。

本格的資金調達までの間、費用は最小に抑える。原則、給料は無し。暫くは伊那方式と同様の方式とした。私、梅山、小林、杉村は他の生業が在るから心配無いが、平野、川村は他に収入が無いのでバイト料程度は出す事にした。事務所は墨田区業平のソネットに置いた。家賃は居候という事で小林君に我慢してもらった。また、此处にはWESTELL社のFlexCAP2というADSLの商品が常時一〇セット以上置いてあり、絶好のデモ会場にもなる。

後は、会社の顔をどうするかが残されていた。社長は小林に任せることにした。それというのも、私の方は数理技研の社長職も結構多忙であつたのに加え、これとは別に新しく設立する会社の社長を引き受ける話が進行していた。これでTMCの社長を任されるのは無理と判断したからである。

この、別の新しく設立する会社とは、「東京エンジェルズ株式会社」と言い、上場・未上場を含むソフトウェア企業家達の共同出資で誕生させた「若手起業家育成」の為のベンチャーキャピタルである。運

営基金は一億五千万円の規模でしかなかったが、折からのネットバブル景気を見越して意気軒昂であった。その出資者は元東京インターネット少数派株主が中心で、前年（一九九八年）秋にPSIネットにM&Aされた時に発生した株式売却益の一部を出資金に充当した。

そこに、PCA会計、ウッドランド、マクニカなどが合流し、UBA会長職を務めていた私が全体の顔として社長候補に推挙されていたのだ。趣意書を起草し、率先組織者もしていた手前、断るのは難しかった。付け加えておくと、本家の数理技研も、出版（丸山学芸図書）とパソコン製造（サイエンティスツ・パラダイス）の子会社二社を抱え、私はその経営に日常的に参加していた。更にこの年、景気対策として第三次補正予算が組まれた事を受け、UBA会員が同盟を組んで、この補助金を（通産省経由で）獲得するための活動にも参加し、多忙を極めていた。三グループで全体は一〇億円程の規模に達したので、これも疎かには出来ない。なお、その一グループは、JIPDECプロジェクトの延長として梅さんがリーダーを勤めており、その提案が採択されたため、この年は彼も東京めたりつく通信に専念できず、兼業の状態となった。

小林君は、柄にもないと社長職は固辞したが、私の多忙を理解してくれて、私は会長に就任することで代表取締役二名の構成となった。既に彼は手回しよく、JAFCOのような大手ベンチャーキャピタルに接触しており、着々と出資勧誘工作を進めていたから、この点では私よりずっと真剣に新会社の財

務面の工作に取り組んでいた。ただ、彼とても、ソネット社長と兼務であり、本業がどちらか判らない状態になる恐れがあったが、兎も角、誰かが社長をやらなければとの一心であった。

梅山君が技術担当、平野君が企画担当、杉村君が工事担当（ただし表面には出られず）、それぞれ取締役に就き、川村君は取締役を固辞して広報渉外担当に就いた。この顔ぶれで常勤といえたのは、果たして誰なのか、よく分からない状態で人事構成はスタートしたのである。

記者会見の評判は悪くなかった

七月二九日、対外的な活動の第一歩として、記者会見を開いた。その情景はほとんど覚えていない。ただ、翌日の朝刊に、初めて社名の入った記事が掲載され、テレビでもADSLの名が全国ネットで放送されたのを見て、いよいよ始まったと覚悟を決めた。

その時点で、「東京めたりつく通信」（以後TMCと略記）は対外的に何を主張したのか、整理しておく。何しろ、物語はやっと此処から、この会社が主人公となって進行する段階に入るからだ。

（１）通信事業者としてNTT東日本（以後NTT東と略記）に同社の加入者回線、MDF、電話局内空間などの通信手段を利用するために相互接続の申し込みをしている。

（２）その目的は、DSL通信によるインターネットへのアクセスサービスを「高速」「安価」「常

時接続（つながり放し）」に提供するためである。

（３） NNT東日本は、商用サービスは制度面、技術面で直ちに認められなかった。また、自ら計画している「商用試験サービス」ならば可能性はあるが、これも何時可能となるか、日時は不明、参加も約束できないと言っている。

（４） TMCは当面、この「商用試験サービス」正式参加者としての地位を獲得するため、全力を尽くすので、各方面のご支援をお願いしたい。

（５） TMCの事業的性格は、米国のCLEC型の日本第一号である。通信設備所有者の設備を開放させ（アンバンドル）、新しい通信サービスの需要を開拓するパイオニアである。リスクマネーの調達意欲は吝^{やぶさ}かではない。

こうした主張に世論およびインターネット関係者の反響は予想以上に好意的であった。技術的不信感ほとんど持たれなかった。伊那実験の経験が高く評価されていたのである。しかし、財務的体力への不安や不信は、最初から付き纏^{まと}った。NNTを相手に競争できるのか、果たして経営できるのか、という意外感もあったのだろう。

何にせよ、「見たこともない変なのが出てきた」という特別な印象をもって迎えられたようである。そしてこの一年半後に、財務体力への不安や不信は現実のものとなる。「トップ引き」は結局、最後まで

で持たなかったのだ。

しかしながら、日本の情報通信業界地図を塗り替え、今日まで続く「通信戦争」の激動が一九九九年のTMCの決起によって開幕した事は紛れもない事実だ。TMCが開墾した土壌は、やがて大きな実りを齎した。

NTTの余っている回線を使わせろ

ADSLサービス事業の展開には二種類の方法が考えられた。

一つは回線貸与型（OEM）¹⁷と言う、比較的容易な参入方法である。言わば、ISPの「下請」である。利用者宅と電話局間とをADSLで接続し、その回線をISP事業者に卸売りする。顧客の獲得や料金徴収は自分でやらすISPに任せ、収入は専らISPから支払われる回線提供料となる。後にイー・アクセスやアッカなどの後発組が選んだ事業スタイルだ。

もう一つは、一気通貫型だ。こちらは、「元請」とも言えよう。ADSL回線の確保もインターネットへの接続も一体としてユーザーにサービス提供する方式で、顧客獲得も料金回収もすべて自らが行う。前者に比べれば手間とコストのかかる運営方法だが、独立性が高く、利益率も高いなどの利点があ

¹⁷Original Equipment Manufacturing

第二章 「東京めたりつく通信」の発足と相互接続交渉

る。後にTMCが選択し、ソフトバンクが踏襲した事業スタイルである。

しかし、実際問題として、会社発足時には、回線貸しだけに徹するという安易な選択肢など全く有りえなかった。「電話線で高速インターネット接続」を考えるISPは、実現性を疑い、進んで手を挙げる企業など現れなかった。NTTが提供する回線設備にどつぷりと浸かって商売していた彼等はNTT以上にこれを疑問視していた。身近な「東京インターネット」内ですら、伊那実験は途方もない考え方として、無視されていた。ISPという存在は元々通信技術については殆ど素人で、技術に関しては概して保守的であり、顧客の方が寧ろ革新的な場合が多い。顧客が変われば彼らも変わる。

こうして、我々はたとえ孤立無援であっても、全てをやって見せねばならなかった。多分革新的だと思われる顧客たちに対して。ダイヤルアップと高額専用線の法外な料金に苦しめられている日本のインターネットユーザーに、ADSL回線提供もインターネットサービスも、一纏めにして提供する事、これが我々に与えられた使命だった。

ADSL回線提供の自由を獲得する為のNTTとの戦いを血みどろの地上戦に喩えるなら、インターネットサービス提供は空中戦に喩えるのが適当だ。インターネットは地を這う通信インフラの上に築かれたアプリケーションであり、その商業化は疾うの昔に達成されていたので、新規参入に障害が無い。それでも、かなり大きな困難が伴った。技術的な困難ではなく、政治的困難である。

第三節 東京めたりつく通信の発足

NTT電話局から インターネット・エタチエソジ X¹⁸まで、NTT専用線を借りなければ、ADSLのデータ伝送は不

可能だ。いわゆる中継線とかバックボーン^背と呼ばれる通信線領域である。この中継線は、当時光ファイバーによる アシシクロナス・トランスファアーキテクト A T M ネットワークとして整備され、サービスが提供されていた。もし、この提供を政治的に拒否されたら、我々の構想の半分は吹っ飛んでしまう。インターネットへの接続が出来なくなり、単なるメタル線の実験で終わってしまう。提供不可の理由は何とでもなる。

そんな危ない橋を渡るわけにはいかなかった。仮にNTTのATMサービスが受けられたとしても、その利用料は頗^{すこぶ}る高額だ。そもそも、我々は、この中継線ネットワークすら、アンバンドルの対象としてNTTとの接続交渉に臨^{のぞ}んでいた。余^{あま}っている光ファイバーをダークファイバーと呼ぶが、これを裸^{はだか}で借り出し、両端に最適な機器を設置すれば非常に高速で割安なバックボーンが可能となる。ここにADSL通信で一気に跳ね上がるデータ通信情報量^{トラフィック}を収容したかった。加えて、常時接続による低額料金実現のコスト上の根拠としたかった。それを、初^{しよ}端^{ばな}から、NTT既定商品の中継線サービスに縫^{すが}り付くなんて、勝負の気迫を疑われるような醜態^{しゅうたい}ではないか。中継線の独自確保を何としても目指さねばならない。

NTT以外、となれば、都会では第二電電系しかない。ここへの接近^{アグロウチ}を会社設立と前後して開始した。

¹⁸ インターネット・データ交換所、ISP同士が相互にデータ交換する場所、大手町に在った。

第四節 KDDとの提携で外堀を埋めた

NTT以外に中継線を持っていたのは、いわゆる第二電電（NCC）と呼ばれたKDD、DDI、日本テレコム等の通信事業者と、それ以外にも電力系が在った。これらNCCは第一種通信事業者としてNTTに比べれば遥かに規模が小さいが、自身のバックボーン回線と主要NTT電話局を束ねるATMネットワークを持っていた。しかし、その数は万全とは言い難く、NTTのATMを借用している場合も多かった。これを何とか使わして貰おう。

まず頼れる伝手は、伊那実験の頃から一貫して頼もしい相棒であり、研究所の取締役に就任して浅見さんだった。当たって砕けるとばかりに話を持ち込む。

「伊那の実験を今度は都会でやりませんか。についてはNTTのATM網は使いたくないのです。KDDのATM網を出来れば無償で借りられませんか」と図々しい支援要請をぶつけた。

枠組みは実験でも、内容はADSLを忌避するNTTとの鮮明な対決だ。今回は研究所の裁量を超えた全社的合意を取り付けねばならない。NCCは予予「NTT独占という恥部を隠す無花果の葉」と悪口を囁かれる程、NTTべったりの姿勢を指摘されていた。だが、NTT分割や電話接続料引き下げを巡り、徐々に嘗てのような協調路線から決別する方向に変化しつつあった。ここに期待を繫いだ。

第四節 KDDとの提携で外堀^{そとぼり}を埋めた

程無く「社内でも前向きに対応する方向で処理する」という回答が来た。これは嬉しかった。最大の難問であった「バックボーン中継線の確保」の見通しが一気に進んだ。外堀^{そとぼり}は埋める事が出来た、残るは内堀^{うちぼり}だ。一步、商用実験サービスへの終着点^{ゴール}が近づいてきた。

早速、KDDアクセシスシステム部の部長とKDDの子会社でISP事業者であるK・COM社長の阿久津さんを紹介され、共同実験の図式^{スキーム}を練り上げることとなった。実験対象局としてNTTが挙げている五局^{うち}の中、四局にはKDDのATM回線があつた。これで十分だ。利用料は無料で良い事も念を押す。インターネットについては、IX接続はK・COMが引き受けてくれたので、先に説明した様に回線提供業者の部分を我々は担^{にな}えば良い。これは有難^{ありがた}かつた。

その頃、TMCではインターネット接続サービス資格の「AS(Autonomous System)」を未^{いま}だ申請中であり、取得には膨大な時間^{ぼうだい}が掛^かかる事が分かつていた。しかし、「顧客獲得や管理」、「課金処理」などは完全にTMCの領分であり、ADSL事業に関して「あらゆる分野へ最初に挑戦する者」という立場から解放された訳ではなかった。言わば、常に「猫の手も借りたい」立場であつた。

こうして発足三ヵ月後の一九九九年一〇月一八日、TMCとKDDの業務提携を発表する合同記者会見を大手町KDD会館で開催するに至^{いた}つた。その時にKDDを代表して臨席を頂いたのが、池田執行役員である。日本におけるIX設立の実績をあげ、KDD次世代通信を担^{しん}うと囑^{しよく}望^{ぼう}されていた人物だ。

出席報道機関は夥しい数に昇った。KDDという日本有数のゼネコン的通信企業が、ADSL事業に進出する、それも名も知れぬベンチャーを担いで、あのNTTと対峙すると言うのであるからニュース価値は絶大であった。

雛壇に池田さんとともに並んだ私と小林君は、ここを先途とばかり煽りまくった。中でもKDDとの交渉を一手に引き受けていた私は、「ISDNは日本の電話網を汚染している」と発言、NTTが悪者であると攻撃を加えたことが忘れられない。ISDN（またはINS）は当時凄まじい勢いで加入者を獲得しており、この流れを食い止めねばADSLはどうなるのかと必死の思いが叫ばせた一言であった。

この記者会見、KDDとの業務提携の発表は、TMCを世に知らしめる上で絶大な効果を生んだ。何やらADSLなる怪しげな技術を振りかざす「二介のベンチャー」から、日本の情報通信産業の本丸を揺り動かす可能性を持った本格的な「新規参入通信事業者」へと、評価が一変したのである。

「成程、メディアの力は偉大なり、有名ブランドの力も亦偉大なり」

と、ほとほと感心した。取分け、半信半疑であった資金調達先のV・Cはこれ以降、TMC事業の有望性について、高い評価を下す事になった。

KDDとの業務提携は、KDDがDDI、IDOと合併し、社名がKDDIと変わる一連の流れに巻き込まれるにつれ、徐々に萎んでゆく。新生KDDIは、固定通信網への関与を打ち切り、移動体（a

第四節 KDDとの提携で外堀^{そとぼり}を埋めた

u)への傾斜路線をとり、ADSLへの進出や支援は次第に打ち切られてゆく。池田さんは合併前に退社し、同じADSL事業者のA^{アツカ・ネットワークス}CCA社に請^こわれて移籍、しかし、その後NTTコミュニケーション(NTT分割で生まれた長距離通信会社)の影響力の増大に辟^{へきえき}易して退社、現在は大学で教鞭^{きょうべん}を執^とられている。

最後に一言、^{ていふ}「K-COMをISPとして獲得したTMCの利用者^{ユーザ}は、その後もTMCが最後を迎える日まで引き続きサービスを受け続けられた事」を付け加えておく。

第五節 ADSL商用試験サービスという図式

「公益の自覚を忘れたNTTは腐敗している」

「アナログ音声信号（～3KHz）」を送るために開発されてきた「銅線^{メタル}」を利用して「高速デジタル通信（～1Mbps超）」を行うのは「完全に想定外」の使い方であり、通信事業者の誰にとつても「実現を信じられない」程の奇想天外な発明である。これは、八〇年代に確立した「半導体微細加工技術の発展」と、それに依拠した九〇年代の「D S P の小型化・高性能化」に因るもので、距離さえ問わなければ銅線でも光ファイバー並みの速さでデジタル信号を送ることを可能とした。

何千人もの研究者を抱えて、何千億円もの年間研究費を費やすNTTが何故このADSL技術を自ら実用化して、彼らが一貫して主張してきた「高速通信マルチメディア時代」のリーダーシップを取ろうとしなかったのか。これは、「大いなる謎」であると同時に独占に胡坐をかけた巨大組織が停滞自滅する格好の事例である。

NTTは、「公益のために存在する」という自覚を、すっかり失っていた。公共事業体であった電電公社時代が終わり、民営化されて経営の自由、特に人事の自由を得ると、民間会社の多くがそうであるよ

うに、サラリーマン社長が全権を掌握した。民間では市場獲得に敗れたり、技術進歩に対応出来なくなれば、経営者は「無能」の烙印を押され、経営責任を迫及される。そうして旧態とした経営陣は新しい経営者により放逐される。

だが、半官半民の独占企業では、この新陳代謝の浄化作用が働かなかった。会社権力の確保だけを自己目的化した「労務上がり」や、「財務上がり」のような内部抗争の達人たちがこの会社を私物化してきた。携帯電話の急成長企業NTTドコモは、この権力闘争に敗れたか、出世競争に嫌気が差した「骨のある」人材達が、追放された先で全くの自力で築き上げた事業なのだ。このような方法でしか、この会社は新規事業に進出する事が出来ない。そして其処が上手く行くようになると、この腐敗した経営陣が社長を送り込み、その圧政的構造に取り込んでしまうのだ。

固定電話事業の収入減が見えてくると、会社権力の掌握はそのままに、一〇万人単位の「合理化」を平然と下部に強要する。一方で、一兆円以上の損害を被った海外事業進出で責任を問われた経営者は誰もいない。こうして、危険がある海外進出は怖いという事になり、それに向けた人材も育てていないため、依然怠業が平然と行われたままになっている。

こうした経営体質が、「進取の気性」を持ち、「顧客サービスの新時代」のために身を挺して頑張るようになると考えるのは甘いのだ。彼等は、引つ叩かれても、追い詰められても、権力を如何に維持して

いくか以外に考える事は無いのだ。救いようのない連中だ。

ISDNが中途半端な技術（64Kbps）で、ダイヤルアップ性能（56Kbps）以上は出ない事は彼らも重々承知していた。態態遅いISDNを、デジタル公衆網などと言って大宣伝したのは、遅いインターネットにうんざりさせて国民を意図的にFTTHへ追い込む作戦であつたことは間違いないだろう。

もう一つのADSLの効用である従量制課金を破壊する、「定額料金常時接続」はどう考えていたのであろうか。この課題も短期間ではあるが意識的に無視された。インターネットユーザーの爆発的なデータ通信に「時間」或いは「データ量」による従量課金を続けられ、莫大な通信料収入が見込めたのだ。

そもそもインターネット普及前に決定された、このNTTの「方針」では、インターネットのI P通信からの上がり収入勘定に入っていなかった。これは意図せざる大特需だったのである。

「FTTH囲い込み資金を調達する天の恵みの、ドル箱である従量制課金を手放してはならない。」しかも、「電話局に設置された馬鹿高い電子交換機のCPU処理の九割以上は、専ら従量課金計算の為に使われている」と言うのだから、交換機を通さないADSLは「以ての外」である。ただし、FTTHによる国民囲い込みの目処が立てば、固定料金にして専用線のように確実な安定収入源としようという構想はあつたのだろう。

このように、国民の通信需要の構造的変動を押し量って、ADSLという極小の設備投資で済む便宜

第五節 ADSL商用試験サービスという図式^{スキーム}

を提供することを、何の躊躇^{ちゅうちよ}も無く拒否していたのである。「現状の変化に応じて、経営基本方針を柔軟に組替える」などという思考はNTTには存在しないのだ。

FTTH、光ファイバーの呪縛^{じゆばく}に組織全体が金縛り^{かなしばり}に遭っていたのだ。それでも、この段階で、NTTは将来に対し、嘗て^{かつ}ない自信を持っていたはずだ。民営化以後の最大の規制であった会社分割も「骨抜き」にしたのだから、インターネット特需に乗って、FTTHとISDNの両輪からなる無敵の戦車は、NTT経営陣を通信独占の「千年王国^{ミレニアム}」に導く筈^{はず}であった。

「光」が売りものとする「速さ」に近い性能が出せるADSLに、若し^もNTTが手を出したとしたらこの構図は全て狂ってしまう。千年王国は遠く許り^{げかり}なのだ。NTTがADSLを採用しなかったこれが真の理由だ。

TMCなる予想外の殆ど^{ほとんど}「特攻隊」といつて良い集団が相互接続交渉の席に現れるまでは。

我々がNTTとの相互接続交渉で「商用試験サービス」という突破口^{たつぐみ}に辿り着いていたことは既に述べた。この「商用試験サービス」なる図式^{スキーム}は、ADSLの普及推進を強く主張する郵政省とNTTとの妥協^{だうきやう}の産物^{さんぶつ}であった。NTTは都内五電話局で、それぞれ、精精^{せいせい}二〇〇のユーザーを募^{もつ}って、自分達だけの閉じた実験で「お茶を濁し^{にごし}」たかった。本音を言えば、「郵政省の顔を立てれば」良かった。実験局数やユーザー数の少なさが何よりもこの意図を物語っている。前年の「フィールド実験」以上のもの

が期待できないのは目に見えていた。

そこにTMCがこの実験を一緒にやろうと言い出した。手を打って喜んだのは郵政省である。TMCは救いの神だった。NTT単独の実験では、その中身に嘴を挟めない。ところが、相互接続交渉でNTT以外の通信業者が出てくれば話は全く別だ。郵政省にはNTTの「内部方針」を取り仕切る権限は無いのだが、交渉で出てきた他事業者の「接続要請」に対してNTTが正當に対応したかどうかを調査し、不適切な対応があれば改めさせる、「行政指導の権限」は与えられている。電気通信事業法の優位ドミナント規制条項によってである。

この権限を行使して、ADSLを他事業者がやれるように、NTT内部を存分に調査し、指導監督できるので。他事業者がADSL事業をやれるようにすれば、NTTもADSL事業に踏み切るようになるのではないか。間接的とはいえ、ADSL普及をNTTに強要できる立場にも立てるのだ。勿論、ソフトバンクはこの時点で影も形もなかった。イー・アクセスもアツカも誕生していない。郵政省の目的は、NTTにADSLをやらせることにあったのである。

これをもっと正確に言えば、TMCの登場で「商用試験サービス」は、「本格商用サービス」へと変わらざるを得なくなつたのだ。試験とは言え、ユーザーに課金するのだから、NTTは「通信事業者憲法」とも言うべき「サービス約款」をADSLサービスも含むように改変する必要がある。

これを怠れば、行政指導権を行使すれば良い。また、「業者約款」と密接な関係を持つ「電気通信事

業法施行規則」の改訂が必要となるが、こちらは省、令、だから問題が起こりえない。

約款と省令を修正する事が、この相互接続交渉の標的だ。ターゲットこれさえ終われば、ADSL事業は晴れて「解禁」となり、誰でも事業として始められる。後続業者は、申し込めば、何の苦労もなく直ちにサービスが始められる。本格商用サービスへの移行には何の障害もない。ただ、「尤もらしい時期」に宣言しさえすれば良い。

全ての準備は「商用試験サービス」開始によって完了しているのである。

総務省は「ブロードバンド大国」の虚栄に踊らされている

こうした会社には有り勝ちな事だが、一度決めた「最高経営方針」は、絶対に変えたりしない。何故なら、軌道修正することは、自らの過ちを認めることであり、権威を失墜することに他ならないからだ。「権力の絶対性」に罅を入れてはならない。これが、NTT経営陣の唯一の「存続根拠」なのだから、当然だ。「会社の最高経営方針が上手く機能しないのは方針の所為ではなく、その実行者が悪いからであり、下部に責任がある。或いは、悪いのは方針に敵対する外部であり環境である。」という「無謬性神話」は、日本の旧軍隊そっくりであり、日本の天皇制的 觀念に外ならない。

この「最高経営方針」とは、次世代情報通信網を全て光ファイバーに依拠させるFTTH構想である。二〇一〇年迄に全国五〇〇〇万所帯（会社も含む）を光ファイバーで覆い尽くす。そのためには、いくら

費用が嵩んでも構わない、社員は幾らでも整理できる、有りつ丈の経営資源を投入するのだ」という恐ろしいものである。その心はいままでもない。「次世代高速通信網」あるいは「ブロードバンド・ネットワーク」の独占である。現在の「全国加入者電話網」により味を占めた、あの独占の果実を「光ファイバー」で実らせようというわけだ。

需要も収支も殆ど無視したこの路線はやや狂気じみて見える。独占確保の維持という卑しい発想から出たものであって、「経済的合理性」も「国民的必要性」或いは「合意」という公共的配慮のいずれも無視している。嘗て電話網の独占が可能であったのは、公債を買ってでも国民の一人一人が家庭電話を欲しいという熱狂に支えられたからである。需要と供給の経済的合理性は現に存在した。

しかし、あのような熱気に支えられた希求が、NTTが進める光ファイバーに在るのだろうか。無いと思う。光ファイバーが唯一実現できると思われる、一〇〇Mbpsや1Gbpsの帯域を必要とする内容は何処を探しても現時点では存在しない。在ったとしても、テレビや映画位だが、これとてFTHが無くては如何様にも享受できる。テレビ電話ですら、ADSLのスピードで十分だ。少数の物が好きが、一日中、VCRに耽る位が関の山。しかも、仮にYouTubeのようなものを全国国民が見るとしても、米国を始めとするヘビーコンテンツ発信国がこうした超広帯域を食う（使う）馬鹿げたブロードバンドを整備しようなどと考えていないから、光以外のブロードバンドで堪能できるコンテ

第五節 ADSL商用試験サービスというスキーム図式

ンツしか誕生しない。世界を当てにしても駄目なのである。

光ファイバーが必要なのは、CATVやADSLや移動体の基地局やデジタルテレビ放送の発信局等のバックボーンに用いられるのが一つ。企業や公共体の膨大な通信需要が二つ。距離の問題でADSLが届かない場合の救済手段で三つ。(尤もこれには高速無線という代替手段がある。)そして、高い通信料金を払っても苦にしないマニアたちが最後だ。

これだけの限られた需要のために、膨大な金額をFTTHの設備投資に狂奔することが果たして国益に適うのだろうか、国民経済の面で許されて良いのだろうか。この「狂気の沙汰」の為に電話設置負担金七万二〇〇〇円が泡と消えてしまう。国民は既にNTTにざっと三兆円以上を筆取り取られてしまった。冗談ではない。そして固定電話網は赤字だから整備を止めると言い出した。FTTHの赤字の何十分の一でしかないと言うのに。

総務省(元郵政省)もこの狂気に感染している。NTTの光独占の無意味と不気味さを熟知している筈なのに、「ブロードバンド大国」という虚栄に何故か踊っている。現在フレッツ光が急拡大しているのは、採算度外視の顧客独占囲い込みのための一時の成果に過ぎない。いずれ破綻するのが目に見えている。

その一方で、この国の世界に誇る整備された電話網は腐りつつあり、多様なブロードバンド通信の可

第二章 「東京めたりつく通信」の^{ほっそく}発足と相互接続交渉

能性の芽が生まれようとしている。コンテンツの充実や国民的なブロードバンド経験無しに、いきなりFTHは無意味である。「ADSLを^{かどてき}過渡的手段として、近い将来には全面的にFTHで^{よろ}宜しい」と、^{のつてんき}脳天気なことを言ってきた「付け」が回ってきたのかもしれない。N、T、Tという暴走機関車にはブレーキがそもそも付いていないのだ。

第六節 接続交渉

MDF開放はNTT電話崩壊の引き金となった？

「電話回線の何処^{どこ}から何処までをNTTの守備範囲とするか」、逆の言い方をすれば「ADSL事業者は電話線の何の部分を借り出すのか」、この「線引き^{せんびき}」は中^{なか}中^{なか}シビアな問題^{ごんたい}であり、接続交渉の最初の争点となった。我々は成^なる可^べくこの範囲を狭くしたかった。

やや専門的になるが、NTTは当初、「電話^{ライン・エアーライン}重畳^{じゅうじやう}」を認めない方針だった。つまり、家庭や職場で現在使用中の電話回線ではなく、新たに一本別に引いて、これでADSLをやらせたがった。理由は表向き電話品質の保証のためというが、本音^{ほんね}は別の所にあつた。新たに敷設される電話線には電話サービスは付かない。つまり、新たな工事が発生し、「回線工事費」や「使用料」も取る事が出来る。これが本音^{ほんね}だろう。

しかし、この要請は既に述べたように我々は拒否した。そもそもADSLには、別途の電話線工事は不要である。使用中の電話機^{あて}（或いはFAX）のコードが挿^ささっているモジュラージャックから電話機（FAX）を取り外して、そこにADSLモデムのコードを差し込みさえすれば、直^{ただ}ちに高速アクセス

線として使えるものなのだ。PCはこのADSLモデムにイーサネット・ケーブルを繋がれば良いし、取り外した電話機(FAX)のコードはモデムの指定のモジュラージャックに差し込めば、元通り使える。(これは「スプリッタ」と呼ばれる装置が予め内蔵された機器の場合で、外付けの場合もある)以下、「スプリッタ」の原理を簡単に説明すると

- 音声通話とデータ通信では使う周波数が違う。
 - 電話回線を伝わる信号自体はアナログの「波」であるから、「波の重ね合わせ」ができる。つまり「重畳」が可能。
 - 「スプリッタ」を使うとこの二つの信号が容易に分離できる。
 - また、この装置は双方向性なので、受信側だけでなく「ミキサ」として送信側にも使える。
 - 局側のDSLAMの前にも集積型の「スプリッタ」が設置され、同様の動作をする。
- ※最も端的な説明は「通常の電話回線の両端にスプリッタを装着すると、恰も相互に独立した二本の線のように使える。」という事である。つまり、この「電話中でもADSLが使える、ADSL使用中でも電話が使える」という点が、従来のダイヤルアップ用のモデムとは決定的に異なるのである。

スプリッタを挿入しても「電話品質が劣化しない」ことは確認済みであった。このように誰の手も借

りず、利用者自身が容易に設定できる。宅内工事は何も要らないからこそADSLは爆発的な普及が見込めるのだ。流石にNTTはこれを引っ込めた。

しかし、別途電話回線を一本引く事を金銭面で厭わなければ、この回線を「データ通信専用線」として利用できる事は言うまでもない。上り（送信）と下り（受信）が同等の速さであるSDSL（対象型DSL）モデムを使えば、「IP専用線」となる。此れは此れで大変に魅力のあるサービスであり、TMCではSDSLをメニューに加えた。これについては後ほど詳しく触れる。

次にNTTが拘ったのは、局舎内のスプリッタである。これをNTTの守備範囲内としたいと言いつ出した。これも我々は拒否した。スプリッタとDSLAM（集合DSLモデム）とは一体である。これを分離されたのでは、DSLAMの主要機能の一つがNTTに支配されてしまう。

NTT側の言い分は、「スプリッタで分離されて電子交換機に送られる音声信号の品質の劣化が心配だからだ」である。若し、此れを呑めば、事業者は事実上NTT指定の（多分）高額のDSLAMを買わされる破目になりかねない。これは断固拒否したかった。郵政省の指導が此処で効いた。

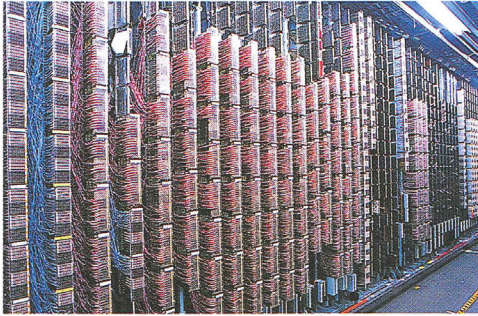
「技術的な正当な理由なしに、他事業者の申し出る接続形態を拒否してはならない」

という「御達し」である。NTTはスプリッタについても呑まざるを得なかった。電話音声の品質保証というNTTが「金科玉条」の様に持ち出す責任論は、接続交渉における防壁としては、役に立た

第二章 「東京めたりっく通信」の発足と相互接続交渉

なかったのである。この結果、NTTの電話回線の守備範囲は、宅内モジュラージャックから局舎内MDF迄^{まで}となった。

MDFとは「集合端子盤」のことで、局舎管内の有らゆるメタル線が一か所に集められ、天井に届かば^ば許りの高さで部屋の端から端まで架^{ラック}が続く。整然と並ぶ膨大な端子ブロックは実に壮観^{そうかん}である。



NTT局舎内のMDF

Photo:NTT東日本

ここに整頓^{せいとん}され収容された、それまでは唯一^{ゆいいつ}「交換機」だけが接続対象であった宅側電話回線に、こ

れからはDSLAMが接続対象として加わるのである。

「MDFの開放」として、この合意は多くのNTT関係者を驚かせた。MDFはNTT百年の電話事業の象徴であり、誰も触ることが許されなかった「聖域」だ。

「時代が変わった」

との感慨を、TMCのNTT組から私は随分と聞かされた。これは多くの報道記事にも取り上げられ、「この記事を見てADSL事業参入を決めた」と言う後、発組が誕生する重要な契機と成る「画期的な事件」でもあった。

ここで、MDF開放の意義を、明確にしておく。それは、NTTが延々と「艱難辛苦」を重ね、開発してきた「垂直統合型電話ネットワーク」の崩壊を意味する。ラスト・ワン・マイルのアクセス手段である加入

者電話回線が、電話交換機から切り離されたのだ。

従来この両者の接続点であったMDFは、「単なる接続点から、電話回線交換ネットワークではない別種のネットワーク、つまりIPネットワークへの接続点となった」のである。当然、電話機能は三分一〇円の電話交換機を通らなくても、IPネットワークにより、殆どコスト・ゼロで実現されてしまう。

その後、ADSLによるIP電話が爆発的に普及するに段になって、NTTはこのMDF開放の齎した破壊力の大きさに驚愕したに違いない。このように末端の地域アクセス網が、垂直統合から水平

第二章 「東京めたりつく通信」の発足^{ほっそく}と相互接続交渉

統合へと大きく変化した。

N T Tは何故^{なにゆえ}大した抵抗もせず、このようにいとも簡単に、かくも安易に「M D F開放」に踏み切ってしまったのだろうか。T M Cへの侮^{あなど}りや、郵政省の強硬な指導も要因の一つだろう。しかし、最大の理由は、「地域アクセス網の銅線^{メタル}を光ファイバーにより迅速^{じんそく}に置換^{ちかん}する」との「最高経営方針」の下に、「銅線^{メタル}はどうせ捨てるもので、どうなつてもかまわない」と軽視^{けいし}していた事に在^あると私は推測する。そう推測するのは、接続交渉の第二の争点を巡^{めぐ}る議論からである。

第六節 接続交渉

NTT東日本と東京めたりっく間の
相互接続に関する保守確認事項

(DSL接続回線におけるインタフェースによる接続 編)

(第2版)

平成12年4月

東日本電信電話株式会社
東京めたりっく通信株式会社

保守確認事項

NTTのメタル線撤去政策を押し返す

接続交渉の第二の争点は、NTTが開始しようとしていた銅線撤去計画を巡るものであった。交渉の初期には、「NTTが加入者回線を『光化』した場合は、一定の猶予期間（六か月）を与えるからサービスを停止する覚悟で居てくれ」と、実に高飛車で一方的な条件を我々に突き付けた。更に、この猶予期間も守れない「突発事態も有り得る」という。これは重大問題であり、この交渉で最大の危機であった。MDFが開放されても銅線が撤去されれば、ADSLは「陸に上がった河童」だ。市場が消滅するのだ。

それで様々な方面の情報を収集して分析してみると、FTHは必ずしも銅線撤去を前提とするものばかりでは無く、銅線といわば併設して引かれる物が大部分であるとの結論に至った。銅線は「撤去されるのではなく放置される」のだ。銅線の「巻き取り」は、それだけで敷設と同様の「天文学的費用」が掛かるから、「管理の対象から外される」だけなのだ。NTTが「光化」と言ったのは、電話線に直流を供給する事を停止し、ケーブル・メンテナンスを停止するだけだ。どうも、NTT側の交渉担当者は、現場経験が殆ど無い人達の様だ。また、組織も大きい所為か、正確な情報よりも上層部が流す「銅線は姿を消す」という「光化観念」の方が幅を利かせ、交渉に先立って、当然行われるべ

19 マイナス48V：交換機と接続して発着信可能な意。

き「事実を正確に把握し、NTTの定められた政策に従って策を練る」という手間すら怠り、それを「恥」とも考えない人達だったようだ。

そこで我々は、どの地域がどんな予定で「光化」されるのか、その場合銅線は管理を打ち切るのか物理的に撤去するのか、正確な情報を求めた。案の定、このデータは最後まで開示されなかった。

ならば此方からということ、二度ADSL利用者となった者の利用する銅線は、最低五年程度は撤去してはならない」という逆提案をする。設備費用、顧客獲得費用の償却を考えれば、当然の要求である。監督官庁の郵政省は、別途聞き取り調査などで、TMCよりも遥かに正確な「光化」の実態を掌握していたようだ。

「銅線の撤去通知は、最低四年前に」

との常識的な案を提示、以後、交渉の中途から、この「商売打止め通告制」については、議論の対象から消えた。

FTTH構想に基づく、事実誤認の現場情報が浸透するのを阻止し、銅線を生きた環境として守り抜いた気迫は、TMCが残した遺産の中で最大の宝物かもしれない。

NTT東西地域会社がADSL顧客の最大数を保有する今日、顧客保護の観点からしても、銅線を廃棄しようなどという暴論が再び亡霊の様に復活しないことを祈っている。

次に争点となったのは、TMCが使用するADSL機器の標準仕様問題であった。まず、CAP対D
MT問題²¹があった。(これ以後、技術的な話が続きますがお付き合いください) 本来、どちらの方式
も大差はない。

しかし、当時世界的にはDMT方式が業界標準となりつつあり、ITU-T²²に於いて標準規
格として認定される見通しが高かった。NTTはこの規格製品以外は使うべきでないと主張してきた。

TMCでは、機器は「優秀で安価なものを優先的に選択する自由」を接続相手に譲る心算は無いと突っ
ばねた。何にしろTMCが何か決めれば、それが後々の「規範」と成る事が分かりきっていたからであ
る。ADSLの技術進歩は速い。此处で妥協したら、機器仕様に「枷を嵌められ」、技術的發展性を阻害
しかねない。これには「競争の自由を制限するもの」として断固拒否した。

また、NTTは、通信時に自社のISDNがADSLによる通信を妨害することを良く知っていた。
且つ、その逆は殆どあり得ない事も知っていた。しかし、「干渉問題」²³或いは「漏洩問題」²⁴として

²⁰CAP: Carrierless Amplitude Phase modulation

²¹DMT: Discrete Multitone modulation

²²International Telecommunication Union Telecommunication Standardization Sector : 国際電気通信連合

電気通信標準化部門

²³interfere : 干渉。この場合は他の通信信号に影響を与え、通信を妨害する事。

²⁴leak : 漏洩。電波が外に漏れる事。

大きく取り上げ、日本でのADSL導入を拒否する論拠としてきた。しかも、この相互干渉への切り札として態々国内メーカーに開発させた、「日本独自仕様のADSL機器のみが使用されるべきである」との提案をして来たのに我々は驚いた。

ISDNはピンポン伝送方式²⁵といって、全ての電話局のISDN信号は一つの計時信号^{クロック}に合わせて一斉に上り（局側へ）、下り（宅側へ）を切り替える。日本独自仕様のADSL機器は、このISDNの上り下りの切り替えに合わせて動作を切り替える。具体的には転送するデータの量を変えてISDNからの影響を少なくする。これを、彼らは何と「ITU-T仕様日本版付則」として提案し、規格に持ち込もうとしていた。普通のDMTをAnnex-Aと称し、自社規格をAnnex-Cと呼んで、国際的權威^{権威}を借りて押し切ろうとした。²⁶

日本でしか通用しないものを国際標準にするとは随分図々しい話だ。しかも、Annex-Cには、ISDNの計時信号^{クロック}が必須であり、これを供給できるのはNTTだけである。これを拒否されたらADSL事業は成立しない。書類申請や工事に怠業^{サボタージュ}があれば開局が遅れる事も有り得る。

勿論、この提案も拒否した。何を使おうと此方の勝手ではないか。成程、便利な仕様かもしれず、ISDNの凄まじい雑音からは身を守る。しかし、原価高が気になる。それよりも、NTTの都合を一

²⁵ ping-pong…卓球
²⁶ Annex…付加物、付則の意。この場合はAが米国、Bが欧州、Cが日本向けを指す。

方的に優先させる合意は対等な交渉とは認めがたい。

これについても、郵政省は援護射撃を買って出る。

「既存通信事業が害されないかぎり、他の接続事業者の仕様選択は自由である」

と見解を述べる。我々にすれば、「ノイズを撒き散らす全ISDN機器に雑音除去の濾過器^{フィルタ}を付けることを義務付けるべきである」と、主張したかったところである。

こうしてNTTによる日本独自仕様のADSL機器の強制は失敗に終わった。機器仕様選択の自由は確保された。実際、廉価な海外製品的大量購入を計画していた我々にとって、これは死活問題だった。既にISDNの導入数が当時の一〇分の一以下となった今日の状況を考えれば、容易に分かるように、NTTの「無理」は「道理」の前に引込んだ。これについては、技術担当のNTT側交渉員も引込んだ。しかなかった。

ただし、TMC側で使う予定のADSL機器については、信号の周波数・強度の分布図の提出などを執拗に迫られ、苦勞した。この干渉あるいは漏洩問題は後々まで尾を引き、終にはNTTもその主要構成員である「中立の協議機関（TTC）」で審議される事と成った。²⁷

²⁷ The Telecommunication Technology Committee：社団法人情報通信技術委員会（じょうほうつうしんぎじゅついいんかい）総務省所管の社団法人。

NTT局舎という聖域の開放

交渉の最初から最後まで、双方が譲り合わず郵政省も明確な態度を示さなかった争点に「回線使用料金問題」がある。電話線を重畳利用するADSL通信が生じたとしても、果たしてNTTに従来の電話基本料金（月額一六〇〇円位）以上の負担が発生するのか、多分発生しないだろうというのが我々の判断であった。従って「回線使用量はゼロ円」これがTMCの主張であった。しかし、NTTは、断固としてこれは譲らず、

「幾らで使わせるか、それはNTTの専権事項であり、接続交渉の対象課題ではない」と言い切った。また、その徴収はNTTがやるという。

料金問題は、NTTの政治的面子が懸かっていたようだ。法的解釈は苦手だったが、「ゼロ円の主張を引つめない限り、ADSL事業が成り立たない程の（ADSL潰しの）法外な料金は吹っかけられないだろう」と、此方も一步も譲らなかった。また、これは我々の交渉相手「相互接続推進室」が独断で決められる争点でもない。結局、一九九九年末の商用試験サービス直前に、我々は月八〇〇円という暫定料金を提示された。NTT経営陣上層部まで上がって、降りてきた政治的数字であった。月五〇〇〇円台の定額料金を想定していたTMCが呑める金額ではない。

金額問題についてばかりは、郵政省はずっと沈黙を守ったが、その理由は不明である。「一日も早い実

験開始」という「実」を取り、「料金徴収権はTMCに有る」という妥協を経て、我々は引き下がった。そして翌年、本格サービス開始時点ではこの回線使用料金は一六五円まで下がり、現在はこの値で落ち着いているようだ。「国民投票でもやれば圧倒的にゼロ円が勝つものを」と思うと、今でもこの件は残念だ。

最後の争点に移る。ADSL事業実現のために最も労苦の多い接続交渉課題が所謂「コロケーション問題」であった。これは、その後、マスコミや郵政省が好んで話題にした「DSLAM置場の家賃の高低」に尽きるものでなく、それまで「不輸不入の地」^{ふゆふにゅう}とされたNTTの^{サンクチュアリ}聖域たる電話局舎の「非NTT通信事業者への開放」を巡る、より広範な戦い^{めく}であったと言えよう。

結果から言えば、試験サービスに向けた接続交渉に於いて我々はNTTの固い防衛を突破出来ずに終わった。多くの対立点が翌年以後に持ち越された。成果は辛うじてDSLAM設置空間の家賃が、一架（DSLAM収容ラックで一坪弱を占める）十五万円から二〇万円という非常識な値段を常識的な値段に引き下げるまで、支払い拒否を貫く消極的抵抗を認めさせた位である。

²⁸ 荘園に国家権力を介入させない権利。開墾や買得によって成立した荘園は、初めこの権利を持たなかったが、九世紀後半から次第に不輸租の権利を獲得し、やがて国衛使（こくがし）の検断などのための立入を禁止する権利も獲得、十一世紀には国家権力の介入を全面的に排除する荘園が一般化した。（出典：広辞苑）

「何が聖域か」と言うと、「NTT乃至既定の認定事業者」以外は、例外無く「設備設置局舎領域には立ち入りできない」と言う事である。警察、消防などの公共的回線も収容しているから、厳重に防衛しているのだそうだ。従って、設備搬入や工事、日常の運用などは、T、M、Cが直接にも間接にも指揮が取れない。全て上述の指定NTT業者が実行者だという。そしてその指揮を取るのは、NTTだ。「何時工事を始めるか、終わらせるか、全部NTTが決める」と言うのだ。完全な「計画経済システム」である。さらに局舎に配置するTMC設備に関する詳細資料をNTT書式に厳密に従って作成提出せよという。「それ無しには、NTT側は設置工事も完了試験もやらす試験サービスは始められない」と言われた。

因みに概要を記すと、装置諸元、個別キャビネット諸元、共有無停電源使用時の電力線系統図（個別キャビネット）、個別キャビネット搭載図、通信配線系統図（低速系）、装置実装（背面）図、機器別結線表とある。他に、既述のADSL機器スペクトラム図、特性図などが局舎ごとに、である。要するに、「局舎内の出来事は、NTT以外に指一本触れさせない」という考え方で貫かれていた。ここだけは見事に「分離」されていなかった。工事費や運用委託費の客観性はNTT任せ。また、納期も言いなりの。こんな制約下で、果たして今後何十、何百と局舎を開放して工事を打ち、通信事業を運用して行けるのだろうか、こんな不安と自信喪失に我々は陥った。

何か突破口が要る。しかし、数ヶ月という短期間の中に、長年の惰性で動いているこの仕組みを組

み直すのはまず不可能だ。ここは「寝た振り」をするしかあるまい。「コ・ロケーション」、即ち同じ屋根の下で、公平に「競争的共存」を図る試みは、この時点では失敗に終わった。

ただし、余りの窮屈^{きゆうくつ}さに、通信機器の監視体制やトラブル発生時の切り分けなど、遠隔監視体制により運用する提案をTMCはNTTにぶつけている。流石^{さすが}にこれに反対する声は上がらなかった。

こうした経緯を経て、翌年の二〇〇〇年に漸く^{ようやく}TMCはこのNTT側の工事運用部隊をNTTから切り離すことに成功する。最終的に「NTT工事運用部隊への指揮権」をTMCが実質的に掌握^{しやうあく}する事と成った。従来の慣行を打ち破ってしまったのだ。その一因^{いちいん}が、銅線^{メタル}の工事で生活して来た何千人ものNTT現場組である。彼らにしてみれば、NTT上層部^{トップ}が「銅線放棄^{メタル}」を公言^{こうげん}するのでは「親に捨てられた」のも同然だ。その一方で、銅線^{メタル}を活用し、仕事を増やしてくれるTMCに同調するのは、ある意味当然かもしれない。

なお、NTT電話局舎への他事業者の立ち入り禁止（状態）は、その後、例によって郵政省の圧力で格段に改善されてゆく。更に、電話局に結線されている電話線の数（実契約者数）、コロケーションスペースの不在、装置用電源、工事申し込みから工事終了期間など、局舎内に言わば「秘匿^{ひとく}」されていた情報も、迅速^{じんそく}正確に開示されるようになっていく。こうしたものを総称して「局舎という聖域の開放」と呼ぶなら、TMCはその最初の受難者であるとともに最初の受益者になったのだ。

第六節 接続交渉

以上で触れた以外の「未解決争点」は、次の様であった。

- (1) 光ファイバー中継線の貸し出し（アンバンドリング）
- (2) SDSLの解禁
- (3) 仕様認定済みADSLモデムの売り切り

(3) について説明すると、モジュラージャックの先にADSLモデムを取り付けるには、当初「国家資格をもった技術者の立会^{たちあ}い」が法律によって義務付けられていた。と言うのも、ADSLモデムがJATE²⁹の「未認定品」だったからである。つまり、当初の「試験サービス」では「認定仕様自体が未定義」のため、ADSLモデムを認定して貰う事が出来ず、全て回収可能な「貸与^{たいよ}（貸し出し）」の形にするしかなかったのである。また、当然の事ながら「単品で販売する事も出来なかった」のである。

この「資格者立会い」を不要とする「仕様認定済みADSLモデム」は、近い将来の大量普及では不可欠な措置と考えられていたのである。

²⁹ 財団法人電気通信端末機器審査協会。電話回線に接続する端末機器の審査、認定を行う。昔は電電公社自体が行っていた。

第二章 「東京めたりっく通信」の発^{ほっ}足と相互接続交渉

第六節 接続交渉

NTT東日本と東京めたりつく通信間の 相互接続に関する技術的条件確認事項

(DSL接続回線におけるインタフェースによる接続 編)

(第1版)

平成12年4月

東日本電信電話株式会社
東京めたりつく通信株式会社

技術的条件確認事項

第三章 商用試験サービス前哨戦の日々

第一節 一株百万円！ベンチャーキャピタルの支援を得る

東京めたりつく通信のADSL事業が事業として成立したのは、JAF^{ジャフ}COを筆頭とする日本のベンチャー・キャピタリスト（未上場新規事業専門投資家）達の投資があったからである。

一九九九年十二月、十億円の第三者割当増資^{わりあてぞうし}を彼らが全額引受けたからこそ、全てが始まったのだ。この十億円で、TMCは翌二〇〇〇年のADSL商用試験サービスに突入^{とつにゅう}する事が出来た。彼らの決断が無ければ、恐らくTMCは事業会社とは言えない、小さな実験的企業^{とじ}で留まるか、あるいは特異な通信技術会社で終っていたことであろう。

創業者たちは微々たる自己資金を工面^{くめん}するのが精一杯^{いっかい}の一介^{いっかい}の零細^{れいさい}新規事業者^{ベンチャー}に過ぎなかった。一九

第一節 一株百万円！ベンチャーキャピタルの支援を得る

九九年、我々にあったものは伊那実験を通じて得た経験と技術に対する名声、NTT東日本との相互接続交渉の実績、KDDの支援だけであった。だが、その可能性に賭けた者達が居たのだ。そして翌年の春の五〇億円増資が成功したのは、この十億円が種銭と成ったからである。またこの五〇億円が日本のADSL全面自由化の起爆剤となったのだから、このベンチャー・キャピタリスト達の存在が日本を変えたと言っても過言ではない。

そもそも、日本のベンチャーキャピタルが通信事業の新規事業者に資金投入するという事は前代未聞のことであった。通信事業を興すということは、お金持ちにのみ許された領分である。電電公社民営化で生まれた第二電電にしても、その後の携帯電話会社にしても、日本資本主義の本流が乗り出すものだという固定観念が支配的であった。ソフトバンクの場合とて、ITバブルで得た一兆円以上の余剰資金があればこそ、本流意識を持つての通信事業への進出であった。イー・アクセスにしても、もっぱら資金調達先に仰いだのはこうした固定観念が薄い米国の投資銀行であった。では、何故この前代未聞の出来事が起きたのだろうか。それは、「ITバブル」と称された「時代の空気」としか言いようがない。

だが、我々の側から言わせて貰えば、国の東西や産業の種類を問わず、筋の良い新規事業が登場する事にベンチャー・キャピタリストは常に飢えている。我々のビジネスが彼等のお眼鏡に叶ったからだ。

日本では新規事業そのものを志す人達が少なすぎる。仮にそのような人達が苦労の末、起業に至っても、その人達を見守る人間が少なすぎる。これでは良き冒險企業は生まれない。その結果として、日

本には本来の意味での「投資市場」^{リスクマナ}が育たないのだ。

我々が目指した事業は、正に彼等の飢餓感^{きがかん}を満たすに十分魅力的であったのだ。

第一に、ビジネスの規模が大きい。固定電話ユーザーは五千万回線の分量^{ボリウム}がある。その二〇%がADSLユーザーになれば（実際、今はこれ以上となっている）、利用料月額五千円、年額六万円に先程の一千万回線を乗じると、六千億円の市場規模に達する。

第二に、投資額が相対的に小額で済む。ADSL装置の費用は大量購入で一ユーザーあたり八万円（今は三万円を切る！）以内で収まる。その他の通信装置や局舎工事費、開通費用を含めても約一〇万円前後と見積もれる。五万ユーザーの獲得に五〇億円で済む。もし、一人三万円のADSLモデム購入費を負担して貰えれば（入金金としてこの値段前後で実際も負担してもらった、マイナス一五億円で三五億円だ。これなら何とかなる金額だ。もしユーザー数が五万以上になるなら、その時には上場できるだろうから、上場で得る資金と信用力で対応が可能だろう。

第三に、利益率が高い。電話回線利用料³⁰は未定だが、一ユーザー当りの通信費用（中継線とインターネット接続）を一〇〇〇円以下に押さえれば、実に八〇%もの売上利益が見込める。

通信装置の寿命を五年と想定すると、毎月の設備償却費は一・三千円だから粗利率でも五〇%だ。営

³⁰ 試験中は八〇〇円だったが、本格商用サービス開始時に二〇〇円以下になった。

第一節 一株百万円！ベンチャーキャピタルの支援を得る

業経費を二〇％に押さえれば三〇％の営業利益が出る。設備投資がこんなに安上がりな継続サービス事業が他にあるだろうか。更にADSLに加え、SDSLを投入し、一メガ一〇〇万円の専用線需要を五万円程度で獲得できれば、数は少なくとも利益率は大幅に向上するではないか。

ベンチャーキャピタルにとつての最後の魅力は、自分の口からいうのも何であるが、経営陣であつたようだ。なにしろ清貧であつた。金儲けは二の次の経営哲学を通してきた。長野県伊那市での実証実験から始まり、一連の実証実験で蓄え技術力、NTTやKDDとの折衝で見せた交渉能力、郵政省からの目には見えない支援等が評価されたようだ。

JAFCCの徳原氏の案内で会うことになった当時の社長の村瀬氏が、

「久々に本格的なベンチャーが現れた」

と眩やかれた事が思い出される。その頃の我々経営陣には後光が差していたと後になって彼らから述懐されたものだ。経営陣の編成について注文は付かなかった。

ベンチャーキャピタルの原理からすれば、「株式上場まで持てば十分」という事だったのである。その分のビジネスモデルは前述の様に既に出来上がっていたのだ。ただし、そのお目付け役として徳原氏を非常勤役員に任用するようにとの要請があつた。勿論、それは我々の弱点でもある資本政策を充実するという点で願つたりかなつたりであつた。

JAFCCは他の日本のベンチャーキャピタルを誘い、また、我々は増資目論見書を持つて様々な投

資先を巡^めった。反応は上々であった。こうして十億円前後の増資は当てにして良いとの感触も得て、一〇月以後、この資金を前提として我々は動きだした。

ベンチャーキャピタルへの第三者割当増資の株価は一株一〇〇万円とした。一千株を新規に発行し、二月一五日に一〇億円が払い込まれた。その時の主要投資者を先に掲げて置く。株価は実に株価額面五万円の二〇倍であった。未上場会社の非公開株がこのような高値で発行できたのは我々にも驚きであった。しかし、当時の資料における、様々な将来利益計画から見ても、この価格は妥当であったとされている。それだけ野心的な事業計画を立て、その信憑性は高かったということである。上述で例としてあげた五万ユーザーの獲得が、一つの目安となっていた。次年度会計年度が終了する二〇〇一年三月までに東証マザーズに株式公開する可能性も大きい、こんな希望的観測も寄与したと思う。

この増資から六カ月後の二〇〇一年六月、創業から丸一年経ったTMCは第一回決算を迎えることになり、その決算を以って上場計画が同時に立てられていた。ここまで来ると、さすがに、信頼できる有能な財務担当役員が欠かせなくなってきた。そこで私が白羽の矢を立てたのが、数理技研の総務部長をやっていた新田徹君であった。船乗^{マドロス}りに憧れ、早大商学部を出た後にタンカー会社に就職し、船^バの事務^サ長を長年やって来た変わり者であった。「数理技研を上場させてみたい」と数年前に途中入社していたが、目標をTMCに切り替えて貰うこととし、移籍と役員就任の了解を得た。彼は几帳面で数字には強かつ

第一節 一株百万円！ベンチャーキャピタルの支援を得る

た。彼がこの第一回増資と翌年五月の五〇億円を集めた第二回増資の実務担当者となった。

なお、この第三者割り当て増資が行われる前、七月と九月に、額面五万円で計八〇〇株四〇〇〇万円の第三者割当増資が実行されていた。この四〇〇〇万円で一二月増資までの必要資金を工面した。割当先は、創業株主の私、小林君、役員、数理技研、幹部社員、東京インターネットの売却益を持ち寄って創業し、私が社長を務めていた東京エンジェルズなどが大部分であったが、自分も何がしかの株を持ちたいという「めたりつく応援団」ともいうべき伊那実験の参加者、また我々の個人的友人が含まれていた。創業時株式の六〇〇株と合わせ、計一四〇〇株の株式は、以後、創業者株（ファウンダー株）としてTMC全株の過半数を最後まで維持して行くこととなった。

この創業者株の全株式に占める割合は、一〇億円増資後でも五八・三%を占めた。株券も各人の了解を取って個人保持でなく会社保持とした。これにより、我々は会社売却の最後まで自裁権を失わずに済んだのである。

第三章 商用試験サービス前哨戦の日々

【主要な第三者割当増資応募先と株数】

（株）ジャフコ	375株
三和キャピタル（株）	110株
日本アジア投資（株）	100株
メガチップス（株）	100株
オリックス・キャピタル（株）	75株
日本債権信用銀行	40株
その他5社	200株

第二節 梁山泊もかくや「上野ノルドビルの喧騒」

第二節 梁山泊もかくや「上野ノルドビルの喧騒」

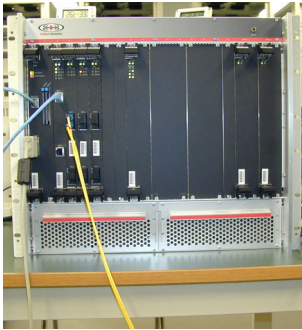
資金調達の目処がついたので、一九九九年一〇月早々に我々は創業時に小林君の会社ソネットの中に置いた机一つの仮事務所を畳み、本格的な自前の事務所を構えることにした。北上野にある上野ノルドビルのワンフロア一〇〇坪を借り、ここに経営陣や、物珍しさもあるのか、それとも我々のビジネスに共鳴したのか、新たに加わった同志が結集した。「束めた梁山泊」の開山である。

その時点で役員と社員の総数は、僅かに一〇数名でしかない。私、小林君、平野君、杉村君、梅山君の役員連と広報担当の川村君の古参六人組である。これに、N T Tから移籍した権田さん、数理技研から移籍した原口君、黒河内君、ソネットから移籍したアネアス君、平野君がN T T現役組から引き抜いてきた信國君、加藤君、そして小林君が手配した三田君、小林さんという事務方という顔ぶれだ。これに出向をお願いした社外協力者を加えて一二月末の商用試験サービスを実現することになった。

ソネットに集積してあったD S L通信装置や測定器、集積装置、³¹ P Cなどもやつと安住の地を見出す事が出来た。通信会社らしい環境が徐々に整っていった。

³¹ レッドバック社製。RedBackは「セアカゴケグモ」の意味。ちなみに毒蜘蛛である。

第三章 商用試験サービス前哨戦の日々

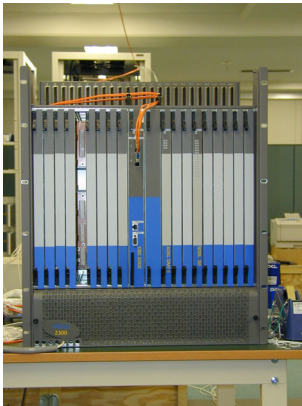


RedBack



NORD Floor Plate

Photo ©Akira Yasue



PROMATORY IMAS



NORD 3F

第二節 ^{りょうざんぼく}梁山泊もかくや「^{けんそう}上野ノルドビルの喧騒」

こんな中で、「東京めたりつく通信」のロゴを定めた経緯をつい思い出してしまふ。ひら仮名「め」の字を丸く囲むデザインである。江戸火消しの「め組」に肖^{あや}って、「首都東京でADSL通信の普及^{さまた}を妨^{さまた}げる火の粉^{ひこ}は打ち払^はってやる」との心意^{こころい}気^きを示した商標^{マーケ}である。資金の手当てもついた、事務所も開けた、人も集まってくる、こんな気分が生んだ会心^{かいしん}の図案^{ロゴ}であった。

コーポレートシンボル



「め」ロゴ

TMCの短い歴史を一生に喩^{たと}えるとこの時期は少年時代に相当する。ノルドビルへの移転から年末の「めたりつくバー」開設までがそれに当たる。午前中の日差しのように、ブロードバンド時代の曙光^{しょうこう}が優しく我々を包んでいた。

ところで、このノルドビルは、会社消滅の日まで、東めたのサービスオペレーションの中心拠点として使われて行く事となる。引越した後から次々とフロアを借り増して四フロア約五〇〇坪の広さまで膨張する。それでも手狭てぎまとなったため、翌年二〇〇〇年の盛夏には本社経営・管理・運営部門と営業部門は、八重洲の八重洲興行ビルに移転を余儀無くよぎなされてしまう。その膨張の要因は、ここに N O C、コールセンター、開通センター、ラボラトリ、資材倉庫を意識的に集約したためである。飛躍的な増床が可能であったこのビルに拠点を確保したことで、一度の引越しをすることもなく各機能の連携と共に連続的なオペレーションが確保できたのであるから、この拠点の選択は正解であったといえよう。最盛時には、二〇〇人を越える人で溢れ返るまでになっていた。その時期、このビルの活気は、まさに梁山泊もかくやと思わせるまでに至ったのである。

なお、このノルドビルのオーナーは、元NTT社員で、伝送関係の技術者であった。小林という姓で、我々はオーナーと呼んで数多くいた小林と区別した。彼はビル管理人として我々と接触しているうちに、すっかり我々の熱烈なファンとなり、最後には開通業務の一翼を担うまでになっていた。増床が順調に進んだ背景にはオーナーの並々ならぬ尽力が あったのだ。

だが、「でえく」こと杉村君が職人気質に任せてこのビルに施した改造について口を噤む訳にはくまい。その改造とは、ビルの「空き地（スペース）」に建てた通信実験用メタルケーブル収納棚と駐車場の一部を占拠して設置した大型自家発電装置である。前者はNTT以外では恐らく唯一の最長6 Km

第二節 ^{りょうざんぼく}梁山泊もかくや「^{けんそう}上野ノルドビルの喧騒」

商用試験サービスに向かう前哨戦^{ぜんしょうせん}として増資、サービス拠点構築の次に取り組んだ第三番目の課題



TEST-LINE

に及ぶ実テストラインであり、ソフトバンクに吸収された後も各種の実験、測定に利用された。後者は残念ながらと言うべきか、幸運な事に出番はなかった。最終的にその撤去費用は馬鹿にはならなかったであろうが、こんな事があつたにせよ、オーナーの存在は、本来の貸しビルが実際は自社ビルのように活用できたという点で、如何^{いか}に我々を勇気づけたか、その恩恵^{おんけい}は計り知れなかった。

は、ADSL通信そのものを体験できる展示場の設営であった。この展示場は日本のADSL事業の先駆者であるTMCのビジネス展開において不可欠な構成要素と我々は考えた。と言うのも、依然としてADSLの威力は謎の面紗に覆われていたからである。何しろ、当時ADSLを体験できる公開の場は、長野県の有線放送以外には日本中を捜しても何処にも存在しない。快適なインターネットアクセスというものを誰も知りようがなかった。例外は、特権として大企業や大学、研究所等が高額な費用負担をして得た専用線接続があっただけである。何れはパソコンショップの店頭辺りで、否と言うほど体験できる時代が遣つて来る事は誰でも容易に想像する事は出来たが、実際に目にする事は当時誰も出来なかった。その時代を創るのが我々の仕事であった。

テレビ普及の要となつた街頭テレビの比喩が思い浮かんでいた。取り敢えず会社の体力に合わせて一ヶ所で十分であろう。TMCの知名度を高めるためにも、ADSLファンを一人でも増やすためにも、顧客獲得という営業活動の為に、展示場の効用は大きいと思われた。

展示場は数理技研が借りていた新宿ユースビルの一階に定めた。このビルがNTTの指定した実験局六局の一つである四谷電話局の管内にあることが決定的な選択要因となつた。距離は約2Km、好し、十分にADSLの通信可能範囲内だ。新宿駅南口から徒歩一分、新宿高島屋の真前に位置する、願つてもない立地だった。

商品の展示ではない、サービスのデモショップである。そのサービスは超高速のインターネットアク

第二節 梁山泊もかくや「上野ノルドビルの喧騒」

セスである。それも二四時間繋ぎ放しの定額料金制である。入口にそんな看板を掲げた。誰もが気軽に中に入れるように、また「めたりつく」を強調して金属的な感覚を出すように内外装には少々の金をかけた。この内装・外装を請け負ったのは、TMCの会社案内や宣伝文書を当初から作成していた（株）交友社の世良田君であった。私の大学時代からの友人で、父親から引き継いだこの広告代理店を経営していた。出来上がりは上々であった。

名称は「Metallic Bar」とした。略称「めたバー」である。入場料無料、バーと称したが酒は出さない。カウンターを設け、数台のADSL接続のPCをADSLモデムが見えるように配置し、カクテルでも味わうように洒落た気分でインターネットアクセスを体験して貰おうという趣向である。運営はユースビル一〇階に陣取っていた松井事務所に委ねた。しかし、この運営担当者だった澤田君以下数人は、後にTMCに移籍して貰い、ノルドビルで手薄なユーザーサポート分野に腕を振るってもらう事になる。

開設以後のめたバーは、思惑通り賑わった。マスコミからも注目を浴び、取材要請が途絶える事は無かった。川村君が張付いて広報活動の拠点としていた。また、投資家や各界の重要人物が訪れたり、商談の詰め場ともなった。しかし、ADSLがいよいよ本格商用化される二〇〇一年には、資金繰り悪化の余波で少々閉じる運命となり、新宿名物と言われたこのバーは閉鎖される事になった。顧客獲得に相

第三章 商用試験サービス前哨戦の日々



看板 (改装後)



めたりっくバー (改装後)

当の寄与が有ったとは思われるが、その数字は不明だ。しかし、「東京めたりっく通信」を象徴する「貌」として、またADSLを世に知らしめる拠点として、絶大な役割を演じたのである。

第三節 クリスマスイブに第一号ADSLユーザー

商用試験サービスはなかなか開始されなかった。開始時期が当初は一月に予定されていたが二月にずれ込んでいた。

この最も深刻な第一の原因は、既存電話ユーザーがADSLサービスを受ける場合にNTTが電話線使用料を新たにユーザーに課金できるかどうかを巡り、TMCとNTTの間に深刻で原理的な対立があり、郵政省をも巻き込んだ構図となっていたからである。これは前にも触れたが、取り敢えず別途八〇〇円の課金を許すという事で妥協した。

第二の原因は、SDSLを巡る対立であった。SDSLはNTTが自らの利益の源泉、虎の子である専用線サービスに真っ向から競合すると認識し、相互接続を頑強に拒否していた。これもTMCは一日でも早いサービス開始に漕ぎ着けるため、妥協した。

しかし、二つの妥協のうち、前者は二〇〇一年からは二〇〇〇年に、後者は二〇〇〇年中途から自由化されることで、戦略的に結局は勝利した妥協であった。我々にとっては、年内サービスの開始が悲願であったのだ。

一二月上旬、TMCはNTTと相互接続協定に調印する。同時に（NTT東西本体ではなく）NTT

MEが、この調印内容に添ったADSL商用試験サービス開始を内外に発表する。これにより、日本のADSL元年は目出度く幕を開ける事となった。マスコミはこの経過を淡々と報じていたが、本当はこの幕開けが本物であるか固唾を飲んで見守っていた。

- ・ 一本でも良い、NTT以外の事業者がADSL通信のサービスを実現することが本当にできるのか？
- ・ 本当に幕は開いたか？
- ・ 正月記事に事実をもってブロードバンド元年と書いてよいのか？

この盛り上がる期待感に見事に答えてみよう、そして口先だけでない実力を世に見せてやろう、こう我々は奮い立った。我々としても、一本でもよい、NTT電話線で本当にADSL通信とインターネットアクセスを実現することは創業以来の悲願であったのだ。距離の不安、ISDN回線からの干渉ノイズへの不安など、「開通不能」という事態も十分に危惧されていた。

二月二四日のクリスマススイブ、その日「めたバー」で第1号のADSL開通の実演をしてみよう。そして、これを「めたバー」の開所式典とし、また本邦初のADSL開通式典として演じきってみせよう、そう我々の台本は組み立てられていった。予想通り、四谷電話局の開局は遅れに遅れた。元々NTT側は、「接続協定調印」によって初めてあらゆる開局に係わる手順が許可され、開始されるというのが建て前であった。

第三節 クリスマスイブに第一号ADSLユーザー

それによると、契約締結から一か月程度は掛かって不思議ではない。どうすれば、たったの二週間で工事を完了し、架^{ラック}とDSLAMを運び込み、KDDのATM回線と接続するという様々な段取りが実施可能だったのだろうか。正直に白状^{はくしやう}すると絶望的に不可能に近い状況であった。だが、ここで杉村君が超能力に近い手腕を発揮する。元NTT社員という顔と人脈を総動員^{ソウドウイン}して、表の経路^ベでなく裏の経路^バで、つまり現場工事者や局内管理者に直接話をつける事で、一々^{いちいち}本社の官僚的手続きを経っていたのでは考えられないスピードで開局を実現してしまった。MDFのジャンパー線工事も、「めたバー」の固定電話番号に合わせてアッサリ終わらせてしまった。とは言え、物理的な接続を無事切り抜けても、それだけで全てが終る訳ではなかった。様々なトラブルが発生した。あれやこれやの試行錯誤が繰り返された。ようやく式典の前日になって、「めたバー」に置かれたPCは、ADSL通信によるインターネット接続になんとか成功した。パソコンのブラウザがTMCのHP^{ホームページ}を表示する。「やった！」どつと歓声が上がった。私もその中に居た。コンテンツの高速ダウンロードも問題なく速い。局に張り付いたTMCの技術者との携帯電話を通して、安堵^{あんど}の声^{こゑ}が漏れてきた。

こうして一九九九年一二月二四日、「ADSL開通式典」が郵政省及びNTT、KDDを始めとして多くの関係者、マスコミが参加する中で挙^{きよこ}行された。

第四節 商用試験サービススタート NTTからの花輪も立てられた

新宿の街は、クリスマススイブの雑踏を横目に、紅白の幕が引かれた「めたバー」の前の駐車場で、
 粛々と開所式のテープカットが行われていた。一九九九年二月二四日の昼下がりである。



小林社長挨拶



テープカット



看板

KDD社長の花輪と並んでNTT東日本社長名の花輪が隣の商人宿の壁に立てかけてあった。私と小

第四節 商用試験サービススタート NTTからの花輪も立てられた

KDDの池田氏から祝辞を貰ったことを憶えている。NTT東の相互接続推進室の顔見知りとなった幹部の顔も見えた。彼らや郵政省の誰かから、「今日の日を迎えられてとかなんとか」と祝辞をもらった。答だ。机の下では激しい足の蹴り合いをしていますが、なんとも和やかなものであった。詰め掛けた報道機関のフラッシュが焚かれ、VTRが回り、このイベントに向けて積み上げてきた苦



記者会見



プレス撮影風景 Photo ©Akira Yasue



デモンストレーション

林君が鉢を持たされ、社長として小林君が如才なく挨拶をした。上手いものである。

労が報^ひわれていることが実感できた。その夜、この情景は電波に乗って日本中に流された。また翌日の全国紙は、同じく二四日にNTT西日本も九州大分で始めたニューコアラのADSLサービスも紹介し、解説記事で溢^{あふ}れる事となった。式典も終わり、ベンチャーキャピタル株主などを含む参列者を「めたバー」に招き入れ、どうにか間に合ったADSLの御開陳^{ごかいちん}に及ぶ。専用線接続の世界では当たり前だが、メガビット単位のスピードで配信されるインターネット映像が、電話線と繋^{つな}がったPC上に踊^{おど}る。

「これがADSLモデムで、この分波器^{ぶんぱし}でこう分離して、その先にPC^{パソコン}が繋^{つな}がって、そう電話も同時に使えるんですよ」と、初デビューした松井事務所のお嬢さん達の声も弾^はんでいる。

「NTTも始めたようですが、どこで見られます」などと意地の悪い質問も飛び出す。果たしてこの日の参列者がADSL通信の技術的説明にどれだけ納得して帰っていったのか、怪^{あや}しいものであった。だが、この日本で、のちにブロードバンド通信と普通と呼ばれるようになる何かが始まったことを強く印象づけ、「東めた恐るべし」との感慨を抱^{いだ}かせることには成功した様だった。ADSL商用試験サービスがこの日スタートしたのである。既存の電話線で、全く新しい形のインターネットアクセスのサービス事業が、この日、立ち上がったのである。

会社設立の六か月前は、農協有線放送以外には影も形もなかったADSLなるものを、何^{なに}しろ我々が世に出現させてしまったのである。日本の五千万本の電話銅線^{メタル}は、この日、新しい価値を得たのである。

第四節 商用試験サービススタート NTTからの花輪も立てられた

る。こんな感激に浸ることの出来た一日であった。しかし、NTTは依然、高を括っていた。「お手並み拝見」という余裕が、列席者とのこの日の会話でも歴然としていた。「規制緩和に乗り出した郵政省の顔も、これで立ったし」という所であったのだろう。少々の計算違いは、まったく予想外のところから現れた我々の存在であった。³²「だが、これとして一時の騒ぎで終わるだろう。ISDNで当座を繋ぎ、本命の光ファイバーでブロードバンド通信は全部NTTで頂く、この基本路線に揺らぎはない」との確信が窺えた。「電話一〇〇年の歴史で築いて来た自分達の通信拠点、要塞は、分離などと言つてもそんなに簡単に入り込めるものではありませんよ、この壁は厚いですよ。まあ、たかが数ヶ所の電話局が開いたからといってそんなにはしやぎなさんな」

私はその日の和やかな呉越同舟の式典で「いらついた」のはこの余裕であった。

一〇億円では足りないな、DDIと合併するKDDは大丈夫だろうか、一〇人ちよつとの人数では問題外だな、等々、その年末年始に久々に寛ぐ事のできた我々は、スタートした商用試験サービスそのものが次に乗り越えねばならぬ壁として眼前に立ちはだかっていることを意識してゆくのである。

二〇〇〇年を迎えようとしていた「東めた」は、起業会社から事業会社へと、その運命の転換を迫られていたのである。

32 ちなみにNTT東日本側の「商用試験サービス」実施者はNTT・MEである。

第五節 I S P事業への挑戦 郵政省が後援^{バックアップ}してくれた

西暦二〇〇〇年（平成十二年）、二〇世紀最後の年は、東京めたりつく通信にとって、最も華やか^{はな}で、記念すべき年となった。我々の精神的な盛り上がりは最高潮に達していた。持てる潜在能力の全てが発揮され、一つ残らず我々の事業へと投入されていた。最終決戦へと導かれる挑戦が本格的に開始されたのだ。

その挑戦が目指すものは、電話網にかわるIPを用いた次世代公衆網を本格的に建設することであり、日本中のインターネットユーザが日常の通信手段としてADSLを当たり前に利用できる環境とそれを許す制度とを築き上げることであった。この野心的な構想は、誕生してまだ半年しか経たぬ弱小ベンチャーの単なる大言壮語^{たいげんそうご}に終るのか、或いは、「夢物語」を乗り越え、世の中を一変させる「激震」を生ずるのか、正に手に汗握る一年が開始されたのである。

しかし、NTTが独占してきた一般公衆網に「激震」が走る程の衝撃^{インパクト}を与えるには、都内だけでも一〇〇局以上もある電話局の内のたった六局でしか許されない「商用試験サービス」の枠組みでは不十分だ。この規模では大きな衝撃を与える事ができないというのも、如何^{いかん}ともし難い現実だ。何とか制約を突き崩さなければならぬことは明らかである。我々が、それまで数々の障害を乗り越えて辿り着い

た高みは、本当の高みではなかった。麓から山を登り、頂上に立った時、それは「山塊」の入り口に過ぎないことが理解できたに過ぎない。

A D S L商用実験が、通信行政の主導権を巡り、防衛にまわるN T Tと攻勢に出た郵政省の政治的妥協の産物であったことはこれまでに述べた通りだが、その妥協ですらも、N T Tは、接続料金という罫を仕掛け、我々に有無を言わせず押し切った。もし、東京めたりつく通信が利用時間の制限を設けない、月五〇〇〇円台の定額サービス料金で試験サービスに踏み切っていなければ、N T Tは、同様のサービスを一体全体幾ら位で予定していたのだろうか。I S D Nやテレホーダイの料金を参考に考えると恐らく毎月何万円となっていたに違いない。今考えても空恐ろしくなる。このように料金問題はほんの「序の口」に過ぎなかった。我々が登り切らねばならない山塊の頂点とは、何の制約も受けない全面自由化されたA D S L事業なのだ。既に欧米の先進諸国では開発に躍起となっていたx D S Lブロードバンドだが、日本だけが取り残されている状態は既に異常を通り越していた。

期間一年と決められたこの最中に、試験対象電話局の増加と最終的な自由化を促がす社会的な諸力が働くであろうということは、ある程度事前に予想できていた。しかし、実際はどうなるのか。これは全く別物だ。事業はどのように始まるのか。はたしてA D S Lユーザーは登場するのか。N T Tは本当に全電話局開放に応じるのか。我々のみならず、当のN T Tも郵政省も二〇〇〇年初頭の段階では

皆目見当が着かなかったというのが本音だったろう。但し、この事業を推進しようという力が、NTT或いは郵政省からも生まれない事、これだけは確かである。

「ならば、我々新規事業者勢がやるしかない」

「本格商用サービス」の号令がどういう手順と時期で発せられるにせよ、我々は座して静観する訳には行かないのだ。静観しては何も生まれまい。いや、全てを駄目にするだろう。我々に残された道は行動だけだ。実質的に商用サービスに近い状態を作り出せば、自ずと社会全体は動き出さざるを得まい。この身を弾として、圧して、圧して、圧しまくり、サービス提供地域を増やして行こう。次世代公衆網を目指す以上は、東京全域を覆うようなネットワークを実質的に築いてしまうこと、これが勝負の分かれめだ。「民の声」は必ず我々の側に在る。この自信だけは揺らがなかった。

しかし、実現には大量の資金が必要だ。大規模な再度の増資を急ぐことにした。我々の考え、姿勢、ビジネスモデルを正直に見せ、話せば、必ず投資してくれる。その資金で東京中をADSLインフラで覆い尽くそう。「速い」と言っても誰もがそれを実感できないと、理解して貰うには限界がある。デモンストレーションする場所が先ず必要だ。マスコミ（特にテレビ）の対応にも欠かせない。速さを実感させる事、それが「めたバー」という宣伝拠点を開所した動機だ。

二〇〇〇年を目前に控えた、一九九九年十二月二十四日クリスマスマスイブに東京初のADSL回線を新宿

ユースビル一階に敷設、展示デモンストレーションの場所として「めたりつくバー」をオープン、併せて華々しくADSL商用試験サービス開始記念式典を挙行了した。

この基本戦略は成功する。この年の六月、増資に成功、五〇億円を獲得した。この五〇億円で大々的な設備投資を実行した。その年の夏頃開始、年末に至るほど六か月間でTMCは独力で都内一〇〇電話局五〇万回線分のADSLインフラを一気に完成してしまった。多分、これまでのNTTの工事の常識を打ち破る快挙、奇跡であった。たった半年で都内の通信インフラが一変した。この疾風怒濤の勢いは、通信業界のみならず、インターネットやコンピュータ業界全体の空気を確実に変えていった。日本の首都東京で、所帯数の一割近い五〇万回線がADSLによりブロードバンド化された。これは、同時に最早ADSLからISDNやアナログに逆行する事は不可能な時代に入った事を意味する。最初は疑心暗鬼だった一般の人達もマスコミを通じ、また、「めたりつくバー」の展示を見て、ブロードバンドの真実を知った。

NTT社内に震撼が走った。彼らを襲った危機感、他の何処よりも大きかった。このままでは完全にTMCないしそれに連なる新規参入事業者にブロードバンドユーザーを全て奪われてしまう。これまで、何とか破綻しないように取り繕ってきた料金表が全て「お釈迦」になってしまう。収益構造がすべて変わってしまう。ADSLをここまで遅らせた「悪の張本人」として、世間の袋叩きに遭う。当然、経

営者は責任を問われる事になる。場合によっては進退を問われかねない。こうして、NTTはそれまでのADSL黙殺戦略の練り直しを本気で進めることになった。この間、郵政省が我々を全面的に後援したことはいうまでもない。NTT最大株主は郵政省なのに。五〇万のADSL回線が物理的に存在する事は、彼らの規制緩和による競争政策推進の正しさを明かす証拠物件であり、NTTの抵抗を粉微塵に打ち砕く最強の武器となった。

この年の末、東西のNTT本体が遂に「ADSL事業への本格参入」を組織決定し、二〇〇一年から郵政省の最終認可のもとに、実験ではなく、「本格商用サービス」として幕が切つて落とされた。

ダークファイバーのアンバンドリングも、³³ほぼ同時に実施された。こうして日本ブローバンド通信の夜明けが始まった。

しながら、TMCのビジネスはこの夜明けを迎えた時、既に四面楚歌の状態に陥っていた。投資の先行に顧客獲得が追いつかず、深刻な資金難に直面していたのだ。このような事態に陥りかねないリスクは最初から想定していたが、まさかここまで深刻な事態になるとはその当時は考えてもいなかった。この危機への対処については、後に詳しく記すとして、ここからは暫く、華々しいTMC初期の躍動、どうしても破れなかったNTTの厚い壁に阻まれた苦戦の有様を描写したい。

³³この場合、光ファイバーの両端に機材をつけない状態で貸し出しの事。ケーブル単体貸し。

第五節 I S P 事業への挑戦 郵政省が^{バックアップ}後援してくれた

NTT東日本と東京めたりつく通信間の
相互接続に関する料金事務処理確認事項

(DSL接続回線におけるインタフェースによる接続 編)

(第2版)

平成12年4月

東日本電信電話株式会社
東京めたりつく通信株式会社

料金事務処理確認事項

第四章 ブロードバンド通信の最前線に躍り出る

第一節 孫正義氏と稲盛和夫氏との邂逅 二人は何が違ったか

一九九九年の年末から翌年の年始に掛けて、私は日本を代表する実業界の大立者二人と面談する機会を相次いで持つことになる。孫正義氏と稲盛和夫氏である。其々ソフトバンク、京セラという巨大な企業集団を築き上げてきた実力者である。

今日尚、彼等は通信業界に強い影響力を持つ当事者である。ADSLを担いで突然に話題のベンチャーとして登場したTMCへの彼らの素早い反応に我々は驚いた。両者とも、NTTの固い門戸を抉じ開け、ADSL商用試験サービスに乗り出したTMCと何らかの関係を（持てないか）探りたいという動機に端を発していた。

第一節 孫正義氏と稲盛和夫氏との邂逅 二人は何が違ったか

しかし、前者が自らの意志を明確にし、具体的な条件を提示したのに比べて、後者はずっと曖昧で、寧ろ、此方からの擦り寄りを期待するもので、その慎重さが印象に残った。

結果的に、どちらとも業務上あるいは組織的な提携には至らずに終わるのであるが、TMC創業間もない頃の逸話を紹介するのは、TMCが無名新人のまま強大な後援者も持たず、何故、単騎駆けで是程の大事業に邁進する事と成ったのかと云う理由を説明する上で読者の理解を促す事になると思う。

一九九九年十二月、ソフトバンク社長室に居た伊那実験組の筒井君から連絡があった。孫正義氏が私を御指名で面談したいとの事だった。話の内容は大体以下のようなものであった。

「自分は日本で逸早くADSL機材を取り寄せ、実体験をし、それ以来ずっとその可能性に目をつけていた。それらの機材はソネットから購入した。今回のあなた方の手腕には敬意を払う。」という前置きから、「すばりTMCの株の三分の一を譲ってくれないか」という、実に簡単に明瞭な申し出だった。既存株でも増資株でも良い、株価も考慮するという。既に確定し、一二月に行われた第三者割当増資一〇億円により、時価総額が二〇億円超と成る事を承知の上である。ソフトバンクグループの一角で今後のビジネスを検討してくれとの趣旨である。会社売買など経験もない私には面白い体験であったが、所有者でもない私が即答できるものでもない。しかし、彼は相手の気心が知れようと知れまいと、この種の直談判が得意中の得意なのであろう。

さっそく社内検討に入る。すでに私の腹は決まっていたが、全体の意志は尊重したかった。Yahoo! を手の中に収め、ネット財閥を豪語し、インターネットビジネスでは「飛ぶ鳥落とす」勢いの人物からの直接の提案であるから冷静に検討した。最大の問題は、本人が何と言おうと、彼は我々の通信インフラ事業そのものに進出したいのか、あるいは単なるベンチャーキャピタルとして振舞いたいのか、この点が不明瞭な事だ。

彼は前年末に東京電力・マイクロソフトと連合で「スピードネット」を設立、NTTの設備に頼らないFWA³⁴の事業構想を大々的に打ち上げ、試験サービス展開を目論んでいた。しかも、何とその月額料金はISPサービス込みで三千円台と驚異的なものであった。もし、本格的に事業をやるなら此処に資源(資金)を集中するはずで、当社への出資は本命ではない。我々のADSLはNTTの設備を迂回する事など不可能だが、NTTを迂回する事こそが彼のその時点での戦略判断であるはずだ。当社への出資はFWA投資の危険分散か、Yahoo! 投資の二番煎じで、投資利益狙いに過ぎまい。私はこう分析した。

もしそうなら、この中途半端さは、我々とは相容れない。たとえ様々な利点が生じるにしても、この³⁴(Fixed Wireless Access) : 固定無線アクセス。ここでは、電柱までは電力系ネットワークで、電柱から家庭までを無線で接続する方式。NTTとは完全に独立のネットワーク。

第一節 孫正義氏と稲盛和夫氏との邂逅 二人は何が違ったか

中途半端さに全株式の三分の一は渡せない。結論として、彼の申し出を丁重にお断りした。

資金獲得だけなら、他に沢山「当て」が在ったのである。仮定であるが、彼がこの時点でYahoo! BB設立の様にADSL進出に社運を賭けて、買収なり共同戦線を提案していたら、ブロードバンド史は別の様相を呈していた事であろう。

後で触れるが、孫正義氏のブロードバンド通信への情熱は我々の次世代公衆網建設への情熱に劣るものではなかった。ただし、その情熱が「財閥的規模の資金運用問題」に根源を発していた点で、無から有を生もうとした我々とは「天地の隔たり」があった。この情熱がADSLに向かうためには、彼のスピードネットでの挫折とTMCの血みどろの「対NTT総力戦」という過程を経なければ醸し得なかった。

その一方で、京都に本拠地を構える稲盛氏を我々に引き合わせてくれた人がいた。私が社長を兼務していた投資会社東京エンジェルズの会長で、大阪に本社があるオフコン系ソフトウェア開発会社ウツドランドの浅田社長（当時）である。彼とは同社の前社長の柴田氏以来の長い付き合いで、バリバリの関西人でもある。彼によれば、TMCはNTTを敵とする以上、敵の敵、つまりDDI（第二電電）を設立した京セラ稲盛会長の力を断然借りるべきで、これが戦いの理である」と私に説いた。幸い、人脈があるので、「教えを請う姿勢で」会ってみたいなかという。

この人脈とは、かの「ノーパンシャブシャブ事件」で大蔵省を追われた中島義男氏である。当時、稲

盛氏の側近として京セラ・ミタの専務の地位にあった。予て私は「NTTも悪いが、第二電電系はその悪の片棒を担いでいる同じ穴の貉だ」と思っていたから、こうした組み方が必須とは考えていなかった。しかし、万全を期するのが経営者であると思い直し、彼の申し出に甘んじる事にした。

面談した一月は、唯一の社外盟友であった通信大手KDDのDDIとの合併も時間の問題となっていたし、第二次増資による資金獲得もこれからであった。一月、社長の小林君と広報川村君とで京セラ本社に勇躍乗り込んだ。

稲盛氏は静かに我々の話を聞いてくれた。事業プランや出自の説明、KDDとの事業提携、そしてNTT独占への共通の戦いというところに重点を置いた支援要請の依頼である。大きく頷いた彼からは畳み掛けるように、次のような返答が返ってきた。

第一は「お金は出さない、お金は今の時勢は何とでも集められる」と断言される。

(ふうふむ、そういう姿勢か。こっちも願ひ下げだ。)

第二は「この事業のアイディアは優れたものだ」と評価する。しかし、NTTには絶対に勝てないし、必ず潰される」とまで予言されてしまった。

「自分たちもボケベルやPHSで、アイディアでは先行したが、敗北の苦い経験をした。NTTを侮つてはいけない、とんでもない組織だ」と先輩面だ。

第一節 孫正義氏と稲盛和夫氏との邂逅 二人は何が違ったか

（うーん、次世代公衆網という大きな発想は無いようだ。）

最後に「もし希望するなら、そちらの事業計画書について検討してみてもよい。」というものであった。

（教えを請う姿勢が重要なのである。）

そして、既に五〇代の我々を見てのことであろう、

「（稲盛ベンチャー教室の教え子の）孫、重田などは、言う事を聞かず去って行ったが」

とも付け加えた。この間、約一時間。軽口一つ叩くでもなく、授業を終えた生徒の様に我々は引き揚げた。

どうしたものか、私と小林君は迷った。「事業計画書の提出と、それに対する助言」が組となった稲盛氏の、この「細かい事業上の指導」を今後受ける事にすれば、引き換えに絶大な「信用」も「資金」も「市場」も付いてくることは確かであろう。

「彼は様々な事業計画書を寢床で読むのが趣味だ」と中島義男氏から後で教えられ、一驚すると共に、この指導が形だけでは無い事を知る。「商用試験を形骸化し、本サービスに突き進む」という我々の「無手勝流」の戦略は恐らく拒否されるだろう。増資とても注文が付くだろう。

彼の、この存在感の前に、孫氏も重田氏も逃げ出したに相違ない。況してや「アメーバ経営」など端から敬遠する江戸下町育ちの我々には、先ず耐えられない「生理的に無理な注文」が出されるだろうと判断せざるを得ない。我々は大ナポレオンに傳くフランス兵ではない。一撃必殺のゲリラのようなも

のだ。その志^{こころざし}たる事業計画書の開示など「以ての外^{ほか}」ではないか。こうして、丁寧^{ていねい}な謝辞^{しやじ}の礼状を書いて、我々は稲盛氏との連携を断念する。

この二件の邂逅^{かいこう}を経て、「巨人たちの肩の上で踊る好機を生かす」事³⁵は、我々には無理な相談である事が判然^{はんぜん}としてくる。だとすれば、ADSL事業は最初から最後まで、自分達単独の「孤独な事業」として突き進むしかない。だからと言って、勝機が去る訳ではないのだ。

こうして勝負の年、西暦二〇〇〇年は静かに明けていった。

35 ニュートンの「もし私が他の人よりも遠くを見ているとしたら、それは巨人の肩の上に立っているからだ」という言葉の振^{もじ}り。

第二節 第三者割当て五〇億円の資金調達、政策投資銀行そして野村證券

我々に決定的に欠けていたもの、それは資金であつた。しかし、我々にはADSL事業に賭ける高い志と熱い情熱、加えてADSL通信に関する豊富な経験に裏打ちされた高い技術と一騎当千の人材、全てが備わっていた。また、時代は、インターネット初期の「兎も角繋があれば良い」という段階を過ぎ、それを本格活用する段階へと移行しつつあつた。折から吹き出した「ITバブルの風」は、まさにこの「欠けたるもの」を埋める神風となつた。この風に乘じて、新興株式市場に株を上場し、巨額に上る資金調達を成功させる事、これがTMCを如何なる資本系列にも属さず、親会社も持たない「独立系ベンチャー企業」として存続する為の唯一の資本政策であつた。

TMCはその時点で未上場ながら、それまでに実施した数多くの実験の実績やメディアへの頻繁な露出に因つて、上場企業並みの知名度を獲得し、その将来性についても非常に高い評価を獲得していた。前年末に、JAFCOを幹事会社として、額面二〇倍の一株一〇〇万円で一〇億円の第三者増資を実現していたが、二〇〇〇年に入り、商用試験サービスが本格的に開始されるや否や、この評判は更に高まつた。「日本にADSL時代が遣つて来るかもしれない」という期待が日本中を覆つた。

その先頭に立っているのがTMCであることは広く知れ渡つた。当時、一般の日刊紙から専門雑誌、果

第四章 ブロードバンド通信の最前線に^{おど}躍り出る

ては夕刊紙に至る^{いた}まで、この会社とサービスの概要を紹介する記事が異常な量で掲載^{けいさい}された。

政府が他の先進諸国に負けない事を目的として発足させた「IT戦略会議」や、「IT立国論」の「^{ろんきよ}論拠」あるいは「^{じったい}実態」が何処^あに在るのかマスコミが探り、やがてTMCに^{たど}辿り着く。また、「IT戦略」の一環として、当時の森首相が池袋のパソコンショッパ、ビックパソコン館を訪^{おとず}れ、我々が用意したADSL回線で「ブロードバンドインターネットを視察する」という演^{パフォーマンス}出^{おとず}もあつた。



森首相視察

Photo ©(株) ビックパソコン館

「^{アイ・ティ}IT」を「^{イト}イト」と連発^{かた}した方だが、その重要性は十分に認識^{しんし}されていたようだ。勿論^{もちろん}、これはTMCの広報活動が積極的で精妙^{せいみょう}に仕組^しまれていた結果である。

年明け早々から、我々は一斉に増資^{いっせい}工作に入る。既に財務責任者として数理技研総務部長であった新田徹君を引き抜いて配置が終わっていた。今回は額面四〇倍の一株二〇〇万円で二、三千株を発行し五〇億円前後を集める目論見^{もくろみ}である。折衝^{せつしょう}は前回増資とは違い、小林君一任では済^すまず、私や新田君、元NTT組、広報、さらにはJAF^{ジャフ}CO^コ徳原さんなどの総動員で取り組んだ。反応は良好であった。既存株主のJAF^{ジャフ}CO^コや三和キャピタルなどは前回以上の出資に応じ、国内^{ペンチャーキャピタル}VC^{だけ}だけで二〇億円前後が見込めた。ADSL先進国の欧米の投資銀行・ファンドも高い関心を示し、JPMorganは9億円、JHホイトニーとドイツ証券からは各四億円などの出資を取り付けることができた。

また、事業会社系を巻き込むことにも成功する。番組コンテンツの高速インターネット配信への先行投資と位置づける日本テレビが四億円、国際バックボーン回線事業の活性化を狙う丸紅が二億円、電子書籍の角川やADSL装置開発に本腰を入れた住友電工や日本電気が数千万円単位といった具合である。他にも新規VCなどを含めて、結果的に二五〇〇株を新規発行し五〇億円^{ちやうど}丁度の振込みを確認できたのが五月中旬の事であった。この資金調達の成功を受けて、創業者である私、小林社長、幹部社員は直^{ただ}ちに事前に確保していたワラント債発行権を六月に行使し、二八〇〇株を額面5万円の総額一億四千万円で入手した。つまり、この第三者割当て増資によっても、創業者グループの所有株式は依然として総発行株式の過半数を維持できたのである。創業者が形式も実質も経営支配権を握る事は我々の矜持^{きやうぢ}でもあつ

た。これにより、TMCが調達した株式資本総額は、創業時の三〇〇〇万円からわずか一ヶ月で六二億一千万円へと急激に膨張したことになる。だが、この資金額は、この一年に限って見ても我々の試算ではまだ不足していた。そのあらましは次のようであった。

ADSL顧客一口にサービス提供するための通信設備投資費用は、ほぼ一〇万円と推測した。採算ラインと踏んでいた五万口の利用者を獲得するにはそれだけで五〇億円が設備資金として固着する。今回増資分の粗金額がこの為に消える。そうすると販売管理費などの固定性運転資金を賄う資金は別途調達が必要となる。この資金総額は設備資金と同程度度の五〇億円を見込んでいた。これをどうするのか。実は、これは銀行借り入れで賄う手段であり、その用途も付きつあった。其れは「国策投資会社の政策投資銀行を中心に、粗四〇億円の都市銀行融資シンジケートを組んで協調融資により調達する」というものであった。

政策投資銀行の当社担当者は「自行分として一〇億円程度を貸付ける」旨の内諾を与えてくれた。この銀行団からの長期資金の調達は利子も低く株式の希釈も起こさず、極めて魅力的であり実現性も高いと思われていた。しかし、これは完全に油断であった。創業者株式が過半数を割っても、あと最低三〇億円程度をこの増資時に積み増しておけば、この会社は資金難に陥る事なく二〇〇一年を迎えられただけであった。その可能性は十分に有り得た。返す返すも不本意で残念な事をしたものである。

更に大きな油断があった。それは、野村證券の「甘言」に我々が乗ってしまったことである。これに

ついても記しておこう。上場時の幹事証券会社の引き受けについては、早くから外資系を含め、数多の証券会社からの接触があった。その中で、「一際積極的な姿勢で来たのは野村證券であった。」

当時の専務取締役が年初から度々当社を訪れ、「TMCの事業は日本ITを飛躍的な発展に導く国策事業と我々は考えている。私は国土だ。経営が赤字であろうと何であろうと、あらゆる手を使って貴社を上場させてみせます」という売込みをかけてきた。言下に「こんな荒事を行れるのは当社だけです」と仄めかす始末だ。この売り込みだけでなく様々な理由から、七月には上場担当幹事会社を野村證券に決めた。だが、野村證券は何時の間にか態度を豹変させ、見事にその約束を裏切った。あれこれ難癖をつけて、最も資金繰りが困難な状態に陥った段階で、「上場見送り」を宣言し、会社には姿を見せなくなる。

これについては、飽く迄私の推測に過ぎないが、NTTの影響力の大きさを見逃す訳にはいかない。何処かできついお灸を据えられたと見るのが妥当であろうか。あるいは、ITバブル崩壊を逸早く見越して、「国土の約束」たるものを恥じらいもなく溝に捨てたのか。「政治的な銘柄」の発掘と仕込み、その生殺与奪権を握って株式市場を操作する事を平気で行る「この企業の体質」への油断は、第二の油断であった。

銀行といい、証券会社といい、「蛇の狡知」が行き交う世界への警戒心が、我々に欠落していた。この事が後々迄、我々を苦しめる事となる。

第三節 N T Tは駄目^{だめ}でも指定工事業者は頼り^{たよ}になった

T M Cが遺^{のこ}した最大の社会的な貢献^{こうけん}は、「ブロードバンド通信が夢物語や海の向こうの絵空事^{えそくじ}ではなく、身近に迫^{せま}った現実である事」を日本中の誰の目にも明らかに知らしめたことである。その覚醒^{かくせい}は、首都東京で「誰でも、申し込むだけで利用できる、五〇万という規模のブロードバンド通信回線が用意された」という事実^{じじつ}に依^よって果たされた。

二〇〇〇年六月から一二月迄の六ヶ月間、東京の電話局一〇〇局はT M Cの工事殺到^{ラッシュ}に因^よって沸^わきたった。M D FからD S L A Mを置く設^{コロケーションスペース}置^{コロケーションスペース}空間^{コロケーションスペース}まで、平均五千本の性能の良い銅線^{メタルケーブル}の束^{たば}を二系統張る事、これが主たる工事内容である。二系統となるのは、M D F（の加入者側）からD S L A Mに隣接する分波器^{スプリッター}に引き込み、ここで分離した従来の音声信号をM D F（の交換機側）に戻す結線方法を採用したからである。³⁶

M D Fは大抵局舎ビルの地下に設置されており、これに近接して地階、一階、あるいは遠くても二階に電子交換機が置かれている。設^{コロケーションスペース}置^{コロケーションスペース}空間^{コロケーションスペース}の多くは、ビルの上層階が指定されていたので、ビル内の垂直方向に銅線^{メタルケーブル}を張り巡^{めぐ}らす工事が必要となり、これが結構な大工事となった。壁に穴を開けたり、

³⁶ N T Tが最初に主張した「音声非重畳のみ」の場合は、電子交換機に戻す必要が無い為一系統で良い。

第三節 NTTは駄目でも指定工事業者は頼りになった

床を貫くなどの手の込んだ諸作業が発生した。

元々、MDFと電子交換機との結線だけを考えて設計された局舎ビルであるから、こうした大量のケーブル束がビル空間を「のた打ち回る」様は、一種、異様な光景であった。しかしこの異様さは新しい通信インフラADSLの出現を告げる新しい時代の意匠なのだ。

この工事の許可、工事指導、工期などは、全てNTT側が采配を握り、我々が関与できないという「電話局聖域論」が建前であったことは先に触れた。しかし、この建前に拘ってゐては、サービス地域を計画的にかつ短期間で拡大して行く日程表を完遂することは絶望的であった。NTTも我々の計画を知り、どうせ工事は上手くいくはずはないと高をくくっていたに相違ない。しかし、これこそ我々が「大工」と呼び、現場と現場人脈を知悉していた杉村君配下のNTTノンキャリア出身組の出番であり、力の見せ所であった。

この工事を実際に受け持つNTT指定工事業者はNTTグループの一員とはいえ、このノンキャリア組とは目の高さが同じで現場知識を共有していたから、話は早かった。NTTの上層部が何を言おうが、工事計画について、ほぼ我々が希望しているように、年内に全局で終了させることができるという目途が立ってしまった。工事業者は工事作業員の手配や材料の取得など、我々に全面的な協力を惜しまなかった。彼らとて、営々と築いてきた銅線を朽ち果てさせることを座視するに忍びなかったことは言うま

でもない。

局内ケーブル敷設で全ての工事が完了する訳ではない。敷設後に重要な作業がまだ残っている。まず、^{スプリッタ}分波器、DSLAM、そしてインターネット接続のため外部通信用ATM³⁷装置を詰め込^{ラック}む架を電話局内に運び込み、^{コロケーションスペース}設置空間に立てねばならない。

この建設期間中は電話局^{あた}当り二架を立てた。一^{ラック}架千人分の収容能力だ。予^{あらかじめ}め、TMC側の工場^{ラック}で架にこれらの装置を収容し、動作点検を済ませ、搬入する。搬入設置の後、^{ラック}架への電力供給を確保し、^{ラック}架間を接続し、最後にバックボーンの光ファイバーケーブルを接続する。また、当社では^{ラック}架内装置の^{リモート・モニタリング}遠隔集中監視の為に、上野の^{ネットワーク・オペレーション・センター}NCに^{テレメトリ}測定情報を送るISDN³⁸線を其^{それぞれ}々の局に引いたので、この接続点検も必要だった。このような^{てまひま}手間暇は一〇〇局にもなると馬鹿にならなかった。ただ、当社の^{ラック}架は大工組が用意^{しゅうどう}周到に設計した特注^{ラック}架だったので、施工上の利便性は^{すこぶ}頗る高かった。また、保守の簡易化を考慮してあるため、ユーザー数の変化やサービス種の追加・変更に即^{すぐ}応じて^{ずばい}随時行われる「DSLAMを構成する基板の追加や交換」が円滑に実施できるよう工夫が凝^こらされていた。それは通信装置職人の「魂^{たましい}」が籠^{こも}った芸術品と呼べるものであったが、その活躍を見ることも無く、多くは後に廃棄されてしまう事となる。

³⁷ ATM: Asynchronous Transfer Mode。非同期転送方式：光ファイバー上での伝送方式の一つ。
³⁸ ^{ローニク}皮肉な話だが、専用線や通常の電話回線を使うよりも^{ランニングコスト}運用費が低かった。

ラック
池袋局用 架



ラック
四谷局用 架



- ・ 四谷と新淀橋は Westell の FlexCAP2(CAP) で開局。
※端子ブロックは「半田付け」タイプ
- ・ 続く四局は PROMATORY と NEC or SUMITOMO の混載。

第四章 ブロードバンド通信の最前線に^{おど}躍り出る

その他に必要なものは、NTT上層部^{トツン}に工事遂行^{すいこう}上^{もんく}文句を言わせない「錦^{にしき}の御旗^{みはた}」であった。ここは郵政省の出番であった。六月早々に、電気通信審議会の下部研究会である「デジタルアクセス技術に関する研究会」が報告書を公表し、「試験サービス電話局を限定してはならない」との公式的な判断を示す。この効果は大きかった。NTTは反論するが、屁理屈^{へりくつ}としか取られなかったようだ。もはや、公式に我々の工事を止め立てする根拠^{こんきょ}は全て失^うせてしまう。

こうして絶好の時宜^{タイムイング}で、TMCは全東京の電話局をADSL回線収容局へと変貌^{へんぼう}させる怒濤^{どたう}のような工事攻勢^{ラッシュ}を展開した。ちなみに、どのようなスピードで開局していたのか、その様子は以下に記す状況であった。開局月、局数、局名を順に記す。勿論^{もちろん}、この開局は同時に試験サービス提供の開始を可能とした。開局数が増えるに比例して、すでに「メガアクセスサービス」と名づけた当社のADSLサービス^{さつど}の申し込みが殺到^{さつどう}した事は言うまでもない。

第三節 NTTは駄目でも指定工事業者は頼りになった

【東京めたりつく通信開局状況（2000年～2001年）】

1月	15局	新有明、武蔵野、三鷹、調布
12月	20局	鳥山、弦巻、砧、狛江、井草、松沢、上北沢、梅島、葛飾、竹の塚、千住 荻窪、石神井、王子、高円寺、関町、綾瀬、金町、小岩、亀有、田端尾久
11月	20局	羽田、玉川、東京空港、馬込、瀬田、雪ヶ谷、矢口、大森、北町、久我山 西練馬、板橋、赤羽、荒川、西新井、辰巳、本所、江戸川、東江戸川、葛西
10月	22局	池上、自由ヶ丘、荏原、蒲田、成城、田園調布、大泉、南板橋、成増、志村 世田谷、成城、十条、落合、杉並、中野、野方、久我山、江東、深川、大井埠頭
9月	20局	霞ヶ関、丸の内、九段、大手町E3、晴海、築地、芝、赤坂、品川、目黒、城東 大久保、牛込、巣鴨、練馬、吉原、駒込、小石川、大塚、墨田、向島
8月	5局	銀座、東渋谷、上野、浜町、浅草
7月	4局	※NTT指定の実験局。8月以後はTMCが自力で開局。 青山、三田、茅場兜、池袋（光ファイバー新設）
2月	2局	四谷（管内の「めたりつくバー」は1999年12月22日開通）、新淀橋

建設工事に投入された設備資金は二〇億円に達した。一電話局^{めた}当たり平均二〇〇〇万円となる。但し、この金額にはDSLAMの基板^{カード}やADSLモデム、あるいはATM通信装置の費用は含まれていない。この金額は、後に熾烈^{しれつ}な工事合戦を繰り広げるNTTやソフトバンクの時代に両社が投じた投資額に比べれば、取るに足らない「本の僅かな」投資額に過ぎない。

しかし、これは我々にとっては新規調達資金の四〇%、全調達額の内三三%をも占める巨額である。

このような過大な設備投資で「手元資金が圧迫^{きんげん}され、経営が行き詰まる」のが多くのベンチャービジネスの失敗原因であることは我々も重々承知^{じゅうじゅうしやうち}していた。しかし、この投資は危険^{リスク}を覚悟^{かくご}した上で、敢えて決断した。何故^{なぜ}なら、「都内なら何処^{どこ}でもブロードバンド通信が可能となる」事がTMCの企業価値そのものだと考えたからである。「都内全てでADSL回線が利用可能になる」という事は、単に存在感が高まるだけではなく、実戦的でもある。ADSLとはいえ、通信という性格上、ネットワークの利用価値は通信結節点^{ノード}の数（利用可能な局数、回線数）の関数で表される。勿論^{もちろん}、穴のないネットワークの方が価値は高くなる。しかも、この関数は非線形で急激（指数関数的）に立ち上がって行く性質を持つ。個人であれ企業であれ、サービス提供者^{サービス提供者}であれクライアント^{顧客}であれ、顧客は、この結節点^{ノード}の数が多ければ多い程、利用価値が高まる筈^{はず}だし、当社サービスへ加入する「動機」の最大要因となるのだ。

慎重論が無かった訳ではない。資金留保^{りゆうほ}の為に「局数や回線数を絞^{しぼ}れ」という声は投資家側^{サイド}に根強^{ねづよ}

第三節 NTTは駄目でも指定工事業者は頼りになった

かった。設備産業とは言え、「度を越している」という声だ。だが、私を含め、TMCの創業者達は「この投資は逃れられない運命」であると腹を決めた。その時の「極り文句」は、「何の為に、此の会社を創ったの？ 冒険するためでしょう、お金儲けは明日の事さ！」という訳である。

また、サービス地域を東京に限らず全国に拡大して行く事は、通信結節点数の増大という点で同様の企業価値の向上を齎す。しかし、TMCは東京の「地固め」に精一杯で、割ける人材も資金も余裕は乏しかった。そのため、現地企業を大阪と名古屋に別途発足させようという方針を採った。TMCからは精々三億円程度の出資で済ませたにも拘らず、大阪と名古屋のADSL事業は相応の規模で立ち上げられたから、如何に東京が稠密なADSL網で覆われたかが御理解いただろう。

第四節 やがてブロードバンド時代が^や遣つて来るといふ確信

TMCのサービスの特徴は、単にADSL回線を提供するに留^{とど}まらず、この高速デジタル回線にインターネットサービスを付加して提供した事にある。もつと正確にいうなら、「^ま先ず公衆回線かISDN、専用線通信方式を選択し、次にインターネット接続事業者を選択しなければならない」という「^{N T T}木に竹を接^つぐ」様な絶望的な状況を根底^{こんだい}から覆^{くつがえ}す事にあつた。

高速な常時接続によるサービスを望むユーザーに、一過程^{ワンステップ}で直接届ける事が我々の情熱の根源であつた。その本質は高速アクセス回線付きのI S Pである。ただし、TMCのビジネスモデルは、既存のISPと敵対するつもりなど毛頭^{もうとう}無かつた。我々が生み出した市場はそれ以前には存在しない全く新しい市場であり、しかも急激な成長（膨張）が予測されていた。

我々は、既存のISPにADSL回線を提供する事も事業の一環として当初から位置付けていた。これについて若干説明を加える。

日本にも、やがてインターネット・ブロードバンド時代が遣つて来るであろうといふ確信は通信事業者の世界で既に常識になっていた。この考え方は二〇〇〇年初頭、「^{イー・ジャパン}e-Japan政策」のお陰^{かげ}もあり、一般の人達にも広く浸透していた。その先頭^いに居るのがADSLインフラ建設の槌音^{つちおと}を東京中に響

第四節 やがてブロードバンド時代が^や違って来るという確信

かせているTMCであることも可^{かなり}也の数の人達に知れ渡ってきた。「ADSL（での実現）は有り得ない」とNTTは強^{きよう}弁^{べん}してきたが、どうやらその威^い信^{しん}も今回は通用しないようだ。郵政省のNTTに対する行政指導から、この一^{いっ}介^{かい}のベンチャーを突^と撃^げ隊^{たい}に仕立て、国家政策としてNTTに路線転換を迫^{せま}っているようにしか見えない。こうした世情の変化を受けて、この年初めから夏にかけて、我々は多くの通信事業者、とりわけ全国規模で事業展開している有力ISPと事業提携の話し合いを頻^{ひん}繁^{はん}に持つ事と成った。どのISPもADSLサービスの提供で他社に遅れを取る事を何よりも恐れていた。それまでも、通信スビードや定額通信料金制の魅力でユーザーを競^{たっ}合^{かん}企業に奪われ、奪^{だつ}還^{かん}する事の困難さに苦労を重ねてきたからだ。当社に回線提供サービスを望む声は真剣であり、提供価格や品質、提供時期、回線数などの条件を詰^つめる営業活動が活発に展開される事と成った。

大^お雑^{ざつ}把^ぱに言えば、日本の有力ISPは三種類^{さんしゆるい}在^あった。

その一番手はNIFTY、BIGLOBE等パソコン通信やVAN³⁹の流れを組むISP。

第二番手がOCN、DION、K-COMなど法人ユーザーを主たるターゲットとした通信事業者系

³⁹VAN: Value Added Network. 付加価値通信網。Nifty-Serve は FENICS' BIGLOBE は PC-VAN。当時の

主流は公衆回線からのダイヤルアップ、バックボーンはDDX(Digital Data eXchange)。DDXには一般個人向けのDDX-T(P)(Digital Data eXchange Telephone Packet)もあつた。

ISP。

第三番手が東京インターネットを買収したPSIネットや^な鳴り物入りで登場したAOLのような外資系ISPだ。

TMCの後発となるADSL^{ダイヤル}通信事業者、eAccess^{イー・アクセス}とAcca^{アッカ}は、^{もつぱ}専ら、このISP市場を標的にする事に迷いは無かったようである。

我々はこのようにISPに通信回線貸しをするビジネスを「^卸ホールセール(Whole Sale)」と呼んでいた。その利点は、顧客獲得と顧客管理は個々のISPに任せるので、販売管理費を最低限に抑えることができる。欠点は当然ながら利が薄いことである。薄利多売^{はくりたばい}が^{しんじよう}身上であるから、数十万規模以上のユーザーをISPから回して貰えなければ、利益を産めない。

このビジネスモデルの一番手は、イー・アクセスであった。同社は、我々に^{ひつてき}匹敵する以上の資金をこの年の春に海外から取得したが、翌年、ソフトバンクがあのBBブームを巻き起こす迄は、過半を金庫に^{おさ}納めておくだけの事業展開しかできなかったと聞いている。アツカの場合、ホールセールに關しても、出遅れ、結局NTTコミュニケーションの^{さんか}傘下に^{おさ}収められた。

さて、我々だが、既に述べたが、ISP業も回線提供業も^{へいえい}併営する「総合サービス」の事業展開を目指していた。^{したが}従って、ホールセールは「いざ」という場合の安全地帯(保険)として残しておいた。この幅の取り方は正解であったと言えよう。

第四節 やがてブロードバンド時代が^や違って来るという確信

しかし、我々は翌年の資金難による経営危機を克服^{こくふく}できず、実現はしなかった。

その後、我が社と全く同型のビジネスモデルでYahoo! BBが登場し、我々同様NTTを相手にして、熾^{しれつ}烈な戦いを繰り広げた。

それに対し、イー・アクセスやアッカのようなホールセールモデルはさほど難しなかったであろう。それだけ二〇〇一年以降の日本のADSL市場の爆発的拡大は多数の新規参入企業が共存する事を許容する規模にまで拡大していた。

第五節 熟^{こな}れぬ先端機器に敢^あえて挑戦、マシン・トラブルに悩^{なや}まされる

この年の三月、我々は会社発足以来の念願であったAS9610番という資格をJPNICから獲得した。このASとは、Autonomous Systemの略であり、第一次インターネットサービスプロバイダーとして公式に認められた事を意味する。

この資格取得により、我々は I^{インターネット・プロトコル} P^{アドレス}の第一次取得と配布が許されたのだ。この資格の条件はユーザ獲得の実績と B^{ボーダー・ゲートウェイ・プロトコル} G^{プロトコル} P^{と呼ばれる}とされるインターネット・パケットのルーティン^グ技術が確立している事で、我々は見事にこれを^{合格}パスした。これ以後、K・COMと連携して、ISPとしての顧客獲得に乗り出していった。

しかし顧客獲得は苦難の連続であった。これについては後にも触れる。

この資格取得に関し、我々は様々な困難に遭遇した。

技術的面での困難とは以下のようなものがあつた。AS資格獲得の折衝の立役者は若干二歳の黒河内君であつた。伊那有線放送の現地採用職員から梅さんの誘いで数理技研に移籍した後、前年の秋からTMCへ入社。彼の社員番号は一桁代^{ひとけた}。つまり、殆ど^{ほとんど}創業社員と呼んで過言^{かじん}ではない人物である。

彼は瞬^{またた}く間にIPネットワークの諸技術を習得し、ネットワーク管理^{マネージメント}の頭^{ヘッド}を務めるまでになつ

ていった。

局舎のDSLAMから、大手町に置いた当社のネットワーク・オペレーション・センター管理にはNTTコミュニケーションのATMサービスを利用した。この領域は、ソネットから移籍したATMに詳しい英国人のアneas君が受け持った。

実は、ここから先のインターネット網との接続がブロードバンドISPとしての力量を問われるのである。その部分を黒河内君が担当した。ADSL通信はそれまでのISP事業者のようにルータとは直接結線ができない。⁴⁰ P P P というプロトコルでADSLのメガビット級の高速通信を瞬

時に捌かなければならず、特別の装置をルータの前に配置する。この装置の下にRAS⁴¹が置かれ、ユーザーIDとパスワードのチェックが行われて接続が認証される。この特別な装置を「アグリゲータ」と言う。このネットワーク機器はIPネットワーク機器ベンダーの王様、シスコ・システムズ社も手上げて、これ専門に特化した精鋭ベンチャー企業のみが、「ホットボックス」とも称されるこの装置を製造することができた。

40 RAS: Remote Authentication Server. 通信ではRADIUS(Remote Authentication Dial In User Service)プロトコルを使う。

41 Aggregator: ホールセールで先方のISP網に接続する場合に使用。基本的には「利用者毎に接続時間を計測して従量課金する事」が目的であり、旧世紀の「ダイアルアップの課金制度」を模倣・維持する為に開発された。

その中で最も著名な企業がレッドバック社⁴²で、同社の機器は米国のADSLサービスを行っていた殆どのCLECで採用されていて、既に確たる実績^{かく}を挙げていた。当社も三台ほど試験的に購入した。価格は鎧棒^{べからぼう}に高かった。収容する回線に比例し、一回線当たりのコストが三万円程度になり、今後とも一万円を切る見通しは望めなかった。

ここで平野君は決定的な決断を下す。レッドバックに代る新興企業^{ベネチヤ}のより集積度が高くラインコスト(回線一本にかかる経費)の低い製品に切り替える^かと判断したのだ。数万の規模なら、レッドバック製でもラインコスト、性能面で十分だ。しかし、ユーザが数十万という規模に膨らんだ時、一回線で一〇〇〇円を切ると豪語するシヤスタ社のアグリゲータ製品を採用するしかない⁴³と主張した。勿論、米国での現地調査を済ませ、製品の性能・機能保証を取り付けるための具体的な契約上の折衝^{せつしょう}を済ませた上での慎重な採用であった。

「最先端製品シヤスタの活用なしに、次世代公衆網と名乗れようか」

これが彼の最大の主張であり、役員会もこれを承認した。しかしこれは結果的に高くついた。上手の手から水が漏れたのだ。

⁴² RedBack：セアカゴケグモが模倣^{モチーフ}として採用されている。余談だが、東京めたりつく通信には米国本社セミナー

参加後、女性社員から半ば強引に、この蜘蛛^{くも}の「縫い包み^{ぬいぐるみ}」を分捕^{ぶんと}つてきた猛女^{もさ}も居た。

⁴³ Shasta：カリフォルニア州北部に位置する火山がモチーフか。

第五節 ^{こな}熟れぬ先端機器に^あ敢えて挑戦、マシン・トラブルに^{なや}悩まされる

シヤスタは高速性と集積度の向上を最優先で追求したために、ソフト、ハードのバグが大量に潜^{ひそ}んでいた。負荷が増大すると度々^{たびたび}マシン・トラブルが発生し、そのため、サービスの停止、オペレーションの混乱に迄^{はきゆう}波及した。シヤスタの及ぼした悪影響は非常に大きかった。⁴⁵

⁴⁴ 高速マトリクス・スイッチとカード単位で処理能力の追加・増強が可能なマルチCPUシステムが売り。
⁴⁵ 社内で「シヤスタじゃなくてシエスタ (Shasta: 昼寝) じゃねえのか」と揶揄^{やゆ}される程であった。



shasta

しかし、この手の新製品ではよく^あ生る事だ。若干の未^{じやっかん}完成度は開発販売元が健全である限り、早急⁴⁶に克服されてゆくのが世の常だ。だが、シヤスタの場合、シスコとI P通信の覇権^{はけん}を争うノーテルにその秋に買収され、それと伴に中核技術者が続々と退職してしまう事になった。我々は予期しない不運に見舞われたのだ。余談だが、I T最先端技術分野における目利き^{めき}が如何に困難であるかを示す一例である。このシヤスタは一〇セットほど購入した。総額で数億円に達したと記憶している。

NOCには他にF o r e社やC i s c oのルータ、スイッチ類、A T M装置など取り揃えられ、五〇万ユーザまでは対応が可能な環境を準備した。これらに合計数億円の設備投資資金が費やされた。だが、これ程の大金を投資した設備が総稼働^{フル稼働}することにはならなかった。T M Cの顧客数は結局、最も多い時でも三万ユーザで終つてしまふ。勿論、シヤスタを捨て、最初候補に上げていたレッドバックに切り替える案も出たが、終にその余裕は最後まで無かった。

ブロードバンドI S Pとしての最後の懸案^{けんあん}は、上り下り共に発生する膨大なI Pパケットをインターネット全体と遣り取りする所謂上部接続コストの負担であった。中でも海外接続は高額だった。当初、国内は一メガビット当たり毎月一万円、海外は一〇万円の見当^{けんとう}であった。この内、海外は、我々の株主でもある丸紅と提携した外資系通信会社「グローバル・クロスシング」⁴⁷のサービスを利用するようにな

第五節 ^{こな}熟れぬ先端機器に^あ敢えて挑戦、マシン・トラブルに^{なや}悩まされる

り、コストの大幅な低減化に成功した。この上部接続料金は、その後も引き続き急速に下落に向かうのであるが、我々は大した恩恵^{おんけい}も受けずに退場する事となったのは残念な事であった。

第五章 立ち塞がる障壁

第一節 NTTのお役所仕事が開通渋滞を招く

二〇〇〇年の七月からサービス提供地域が着々と拡大、TMCは顧客の獲得に本腰を入れ始めた。顧客獲得でもトップ駆けを果たそうと社内の意気は上がっていた。そこで、直接販売で年末までに個人ユーザーを三万人、法人ユーザー一千社を獲得する目標を掲げた。個人は主としてホームページを経由してのメール申し込みで、法人ユーザーは営業マンを繰り出す個別対面営業で獲得できると考えた。だが、現実には「二月平均粗五千ユーザーをADSL接続で当社のNOCに収容する」という当初の数字が何を意味するか、この「開通作戦」の困難が如何程のものかは、我々の想像を遥かに超えていた。

第一節 NTTのお役所仕事が開通^{じゅうたい まね}渋滞^{じゅうたい}を招く

因みに、この計画の根拠^{こんきよ}と成ったのは「事前申し込み」という啓蒙^{きやんぱい}宣伝で集められた潜在ユーザーからの「仮申し込みメール」である。つまり、これを集計して分析する事で掴んだ我々独自の「手堅い」数字なのである。この計画が達成されれば、単月営業販売利益は来年早々には黒字に達し、来夏予定の上場を実現するに十分な収益構造を齎すという目論見であった。ちなみに、我々のサービス名称「メガビット・アクセス」の月会費は最低で五五〇〇円であったから、この三万倍の約一・五億円が損益分岐点と見ていたのだ。また、一時的に発生する入会金を売上に追加計上すれば、キャッシュフローも改善されるものとあれこれ算段していた。

この目標達成のため、我々は各月二〇人程度の新入社員の公募を開始した。主として開通事務^{オペレーション}要員と個人・法人を開拓する営業要員の不足が目に見えていたからだ。ストックオプションも付与する高待遇を用意し、ブロードバンド新世紀での活躍を呼びかけた。また、苦情^{くしやう}処理などの対話^{たいわ}(相互作用^{くわさくよう})型顧客サービスに対しては、人材派遣会社からの派遣社員にほぼ全面的に任せ^{まか}た。こうしたオペレーション・ラインは平野君配下の信國^{のぶくに}君や大森君などの新世代に全面的に権限を委譲^{いじやう}し、執行役員会を新たに発足^{はつそく}させて社長、会長は社外活動に専念する体制^{たいせい}を布いた。

更に、これまでの六局体制で用いたxDSL機材から一〇〇局体制に対応した、より高機能なxDSL機材へと転換する必要もあった。国産品も捨てがたかったが、シャスタ同様の「ライン単価極小」と

いうというコスト管理戦略の面から、プロマトリー社製のDSLAMを選択し、これに対応するADSLモデムも⁴⁹万単位で大量発注をかけた。法人用のSDSLも年明けの接続交渉でNTTから了解も取りつけ、同一DSLAM上でADSLとSDSLの共存も⁵⁰実現した。こうして、考えられ得る限りの準備を整え、「秋の陣」に臨んだのである。

だが、我々を待ちうけていたものは「積滞」と呼ばれるNTTによって不作為の作為として仕掛けられた「罠」であった。積滞とは、申込みから開通に至るまで実に延々と時間がかかり、サービス開始待ちの顧客が大量に発生する事態の事を言う。この事態を解消するため、その年の七月から十一月迄のほぼ六ヶ月間、我々が実際に開通できた数は月平均一千ユーザーに留まり、当初の計画を大きく下回ってしまった。一二月以後、この積滞はやがて解消に向かい、月五千回線の開通実績を揚げられようになったのは翌年の三月になってからだ。

⁴⁸Promatary Communications

⁴⁹主としてADSLのARESCOM NetDSL シームス (Annex-A 後)、Annex-C、他にSDSLのCableTron FlowPoint(2B1Q)等。ちなみにこれ以前はWESTELL FlexCAP2(CAP)、SUMITOMO MegaBitGear(Annex-C)、NEC ATU-R32J(Annex-C)等を使用。

⁵⁰プロマトリー社製DSLAMは挿入するカード単位でいずれかを選択可能なため、利用者の構成比・増減等に応じて臨機応変に対応可能。

第一節 NTTのお役所仕事が開通^{じゅうたい}渋滞^{まね}を招く

この接続手続きの「開通事務」に時間が掛かりすぎる問題について、NTTは自らが仕掛けたとは認めなかった。「ADSL相互接続制度や細部規定は未完成、だから社内規定は不在、従って開通に時間がかかるのは当然という」対応である。無作為^{むさく}の作為と呼んでも良いだろう。この作為を打ち破る手立ては全く無かった。多勢^{たせい}に無勢^{ぶぜい}という現場の力関係に組み敷^しかれた状態だ。

後に述べる公正取引委員会の一撃とNTT自身の内部的必要が生じなければ、この無作為の作為は何時まで続いたことであろうか。ちやうどの他の要因も重なってこの積滞は経営の息の根を止める位の致命的な打撃となっていた。積滞^{じくたい}によって失われた、ほぼ二万と見積られる顧客は二度と取り戻せなかったのである。

積滞の実情について、煩^{わづら}わしいところは端折^{はしよ}って簡単に振り返ってみよう。まず思い浮かぶのは申し込みから開通に至るまでに大体五回程度繰り返される「相互の事務連絡」が、電子処理ではなく全て紙及びFAX^{ファクシミリ}ベースで行われた事だ。これに関しては、手間が掛かるので、我々は再三^{さいさん}電子化の要請を行ってきたが無視され続けた。これが全面的に解消するのはその年の一二月になってからだ。⁵¹だが、何

⁵¹ (注)「NTT東日本／NTT西日本からの申し入れにより、「回線開通申込みオーダー等の電子化」が進められており、従来のFAX送受信による申込みに替わり、二〇〇一年一月一六日以降、暗号化電子メールによるペーパーレス申込みに移行」という当時の社内メモが残っている。当然の事ながら、実証運用試験はそれ以前に済ませている。

より参ったのは、今では多分緩和されたと思うが、ADSL申込電話番号の「厳密な所有者本人確認」であった。NTT記録上の電話名義人と申込者とが一致しなければ、「有無を言わせず」、我々の調査申し込みを片端から撥ねたのである。何せ、百年の歴史がある電話事業なのだから、電話名義人が祖父母のままという事もあるだろう。しかし、一方で電話料金の徴収は、滞りなく行われていたのであるから、これは杓子定規な規定の適用を装った「嫌がらせ」である。名義変更や申込人変更の手續きにたじろぎ、この時点で、サービスの申し込みを諦める事態が多発した。

これが通過できても、今度はADSL線となる電話回線の「机上調査」がある。既「光化」地域かどうか、電話局からの距離、ISDNとの共存状態、銅線特製などを紙ベースの蓄積図面（書類）の山を

52 完全に「光ファイバー化」されている地域（新規開発のオフィスビル地区や住宅地、また、新築ビル等にも多い）

は提供不可。「光ファイバー」への置き換えが進んだ地域（加入者が知らないうちに途中が光化されている場合もある。銅線の撤去が進んだ地域でも、残存している場合は新規開通が可能な場合もある）。ちなみに「ピンクの電話」は銅線以外では動作しないため一つの目安となったが、これ自体は課金信号の雑音が酷く、ADSLによる通信が途絶したり切断されたりする事が判明していた。

53 紙／プラスチック絶縁、直径等で減衰特性に影響する。

掻き分けて一本ずつもたもたと調べる。⁵⁴ 回線状態が不適ならば「特殊工事」とやらを要請された。⁵⁵

何とか机上調査をめたく終了し、回答が来て、改めてこちらが工事要請を実施、いよいよADSLの工事が始まる。まず、局内でNTT社員によるMDFの「ジャンパー線張替え工事」すなわち「DSLAMとの結線工事」だ。MDFで加入者側から電子交換機側に接続されているジャンパー線を取り去り、加入者側からDSLAM（の分波器^{スプリッタ}加入者側）へ、DSLAM（の分波器^{スプリッタ}音声側）から電子交換機側へ接続する。⁵⁶「MDF側で一本取り去り、二本接続、DSLAM側で新たに二本接続するだけ」と言葉で言えば簡単だが、MDF側は数十万本、DSLAM側でも数千本の中の数本の話なのだ。

次に工事は申し込みをした人達の宅内に及ぶ。立ち会うNTT社員の日程が知らされ、申込者の在宅日程を調整し、宅内電気技術者資格を持つ当社社員にモデムを持たせ、顧客宅で合流、トラブルがなければやつと開通にたどり着く。

⁵⁴ この当時、電話回線のデータベースは構築されていなかった。これは当然の事で、「廃棄する銅線^{メタル}」を管理するために新たに膨大なデータベースを構築することは有り得ない。しかし、膨大な机上調査を人海戦術で行うにも限界があり、NTT本体のADSL参入と共に整備され、最終的には「線路情報開示システム」として、開示情報を限定した上で一般にも公開されているが、要は自分達の（省力化の）為に作ったのだ。

⁵⁵ 回線収容位置変更、ブリッジタップ除去等。この他に保安器（6PT）の交換もあった。
⁵⁶ 分波器^{スプリッタ}の高周波側は架内で予めDSLAMと接続してあるため工事不要。

NTTはそれぞれのステップに恐ろしいほどの手間と時間をかけた。机上調査の過程^{プロセス}だけで、最速で一週間（六営業日）を要するのだから、上手く行っても全ての工事が終了し、開通するまで早くて一ヶ月、何らかのトラブルが発生すると二ヶ月から三ヶ月が申し込みから経過した。

当然、痺^{しび}れを切らした解約者も続出。しかも、当初、NTTとTMCとのやり取りを行う書類フォーマットの基準すら出来あがっていなかった。何もかも初めてのことだった。多分、現在使用されているフォーマットはNTTとTMCの両者で合作したものが原型だろう。

一件の開通に、最悪何十枚ものファックス用紙の束が残された。ADSLモデムの宅配とDIY化により、申し込みからほぼ一週間で開通する現在の状況と比較すると、殆ど^{ほとんど}信じられない時間と工数である。莫大^{ばくだい}な浪費^{ろうひ}が強要^{きやうよう}されたのだ。

積滞^{はま}という罫^{はま}に見事に嵌^{はま}ったのは、当時数多出現^{あまた}していたADSL新興企業^{ベネンチヤ}の中ではTMCのみであった。イー・アクセスやアツカなどの後発参入組の設備投資内容は当社が面を抑えたとすると点が線の段階で、局内設置空間^{コロインスペース}やMDFスペースの確保に汲々^{きふきふ}としており、また、技術的な稚拙^{ちせつ}さ故^{ゆえ}、NTTの言うがままの機器採用で機嫌を取り、このような罫には嵌りようがなかったのである。

我々が「トップ引き」故^{ゆえ}の受難劇^{みま}に見舞^まわれた頃、NTT東西（地域会社）は漸く^{ようやく}ADSLという技術（TMCとNTT・MEの遭遇^{そうぐう}した多くの困難を通し）本格的に学びだした。それは小児^{しょうに}が父親

第一節 NTTのお役所仕事が開通^{じゅうたい}渋滞^{まね}を招く

に「自転車の漕ぎ方」を学ぶのにも似ている。日本のブロードバンドはこの積滞という混沌を通して成長したのである。

第二節 野田聖子郵政相に勧められ、自民党本部で一席ぶつ

私の生涯でこの二〇〇〇年の秋ほど政治権力と呼ばれるものの中枢に近づいたことは嘗て無かった。

先ず九月、小渕内閣で女性郵政大臣を務めた野田聖子に会ってみるという勧めがあり、議員会館を訪れた。「もつと豪傑風の大男かと思ったら意外に小さいのね、がっかりよ」、など無駄口を叩かれているうちに、自民党の政務調査会にIT戦略チームが発足したのでは非其処で「ADSL時代」を一席ぶつてくれと言われた。招かれて、自民党本部に行くと、国會議員二〇人ほどが待ち受けていた。早速「NTTを何とかしろ」と煽って清々して帰ってきた。NTT出身の世耕とかいう議員がばつが悪そうに反論したのを覚えている。

次に内閣調査室である。確か、めたりつくバーでの会談を設定した。中年男たち数人からTMCの成り立ちをしつこく訊かれた。ADSLは国家安寧の一大事とも思ったのだろう、納得して事無きを得たようだった。その後、接触は絶えた。

そして一〇月には、終に公正取引委員会の出番となった。此方から工作した訳ではない。向こうから行き成り遣って来た。何処かの誰かに唆されて調査に来たという風体の若い兄ちゃん、お嬢ちゃん達の訪問を二度ほど受けた。用件の趣旨は、NTT東日本がADSL事業の新規参入に妨害工作を加え

第二節 野田聖子郵政^{しょう}相に勧められ、自民党本部で一席ぶつ

た筈^{はず}なので「その証拠」を調べているという。私にしてみれば、この問題提起の進め方はかなり鼻白^{はなしろ}むものであった。「何を今更^{いまさら}」という思いである。「電電公社民営化の過程で、君達は何故^{なぜ}登場しなかったのか？ 公社官僚の人脈をそのまま温存し、世界にも稀^{まれ}な通信設備一括払い下げ」を断行^{だんこう}、国家独占をより始末の悪い民間独占とする手助けをしたのは君たちのお仲間でしょう？ だったら自己批判^{じこひはん}から始めて、先ず郵政省から独禁法違反容疑で槍玉^{やりだま}に挙げたらいかがですか」と言いたい心境であった。この民間独占に如何^{いか}に国民は泣かされて来たか、またその経営陣は亡国^{ぼুকわく}を厭^{いと}わぬ利権集団として如何に急速に墮落^{だらく}しつつあるか、この事実を私は面談^{めんだん}を買って出て強調した。「ADSLなどとケチなことを言わず、独禁法で挙^あげるなら根こそぎやれ」と煽^{あお}った。

しかし、彼らの欲しいものは私の説教でなく、新規参入妨害の証拠であった。事務的に聞き取り調査が進む。「試験エリアを都内六局に限定しましたね」「各局の回線数も上限を設けましたね」「工事はNTT認定業者にしか、やらせませんでしたね」「一六六番への利用申込を自社接続に誘導しましたね」等々。的確^{てきかく}で事前講義済^{レクチャー}みの感があつた。しかし積滞状況については無知^{むち}で、ここは礼^{れい}を尽くして説明したがあまり感動してくれない。

私の応対は概ね次の様^{よう}であった。

「確かに妨害はありましたよ。商用試験サービスなんて図式^{スキーム}は、如何様^{いかよう}の時間稼ぎ^{かいせ}です。しかし、爆弾

でも投げ込まない限り、我々のような資産も碌にない民間新興企業がこうした妥協を繰り返しながら一歩一歩肉薄して行く他に（実質的な独占を覆す）どんな遣り方が在ると言うのですか、良いアイディアでもあれば教えて欲しいものです。」

「こちらは、局舎限定も回線数制限も工事支配も全部実力行使で突破して来ているんです。」

こんな調子で、此方は余り友好的ではなかった。

「爆弾を投げ込むのを君達なら合法的にやれる。違いますか」と暗に励ます心算も在った。そして、最後に「相互接続会議の議事録や資料のコピーを取らしてくれ」と、彼らの獲得目標が提示される。（うん、確かNTTとの間には守秘義務協定と言う契約が在ったよな、公正取引委員会を漏洩対象とはしてはいなかったが。）そこで、私は随分考えた末に「全コピー」でなく、既に報道発表済みかマスコミ報道された項目に対応する「部分コピー」を渡す事とした。正義の味方という彼らの面子を一応は立てたのだ。これでNTTに何某かの衝撃を与えられるなら、これはこれで利用しない手は無いだろう。だが、尻尾を振る犬のような真似はしたくなかった。その妥協が「部分コピー」であり、協力の事実を示しつつも「不信感を失っていない」との意志表示であった。

実際、私は彼らを信用していなかった。苦い事実を経験していたからである。一九九六年であったと思う、東京インターネットがNTTのISP進出（OCN事業）を公正取引委員会に独禁法違反で

第二節 野田聖子郵政相^{しょう}に勧められ、自民党本部で一席ぶつ

提訴したにも拘^かわらず、「門前^{もんぜん}払い」を食ったことがあるからだ。回線設備^{ラインフラ}は兎^とも角^{かく}、ISP事業の独占は許せなかったのだ。却下^{きやつか}の理由は、「OCN事業認可は行政（郵政省）の領域に及ぶ事であり、我が役所は民間領域に権限が限られる事から請求不^ふ適格^{てきかく}」というものであった。「この吼^ほえることを知らぬ番犬め」と高橋徹氏や鈴木優一氏とともに罵^{のの}ったものである。と、するならば、今回も郵政省が商用試験サービス段階を取り仕切っているのだから、泰山^{たいざん}鳴動鼠^{めいどうねずみ}一匹で終るだろう、と正直なところ余^{あま}り期待しなかった。事実、彼等の訪問はこれっ切りで終る。

だが、今回は吼えない番犬が吼えた。彼らはマスコミも活用した。「TMC、イー・アクセス、日本交信網などがADSL事業の新規参入が妨害され、その一方で妨害したNTTは自前サービスの準備を着々と進めており、独占禁止法の疑いありで調査中」との報道が流れてきた。NTTに独禁法のメスが入るのは史上初ということで、世情は騒^{さわ}がしくなる。何よりも、NTTの経営陣の狼^{ろう}狽^{ばい}を誘ったようだ。なにしろ、自己の権力基盤が「行政との癒着^{ゆちゃく}に在り」とする上手の手から水が溢^{こぼ}れたからだ。「郵政は何をしてるんだ、あの番犬の番ができてないのか」、ドタバタと政治的諸調整が展開されたことであらう。だが、この「一吼^{ひとほ}え」は最終的にNTTに何ら痛痒^{つうよう}を与えなかったようだ。それというのも、一二月に出席された公取委の処分は「警告」という嚴重注意レベルに留^{とど}まつてしまったからである。検察への「告発」、事業活動を制限する「排除勧告」といった実効性ある措置は見送られた。結局、「泥棒^{どろぼう}には噛^かみ付

第五章 立ち塞がる障壁

かなかった」のである。とんだ茶番劇であった。

我々にとつて、「御利益」も殆ど無かった。前述の様に、参入障壁は事実を積み重ねて実質上既に突破していたからだ。但し、後発組は公正取引委員会の存在証明宣伝を大いに利用できたであろう。しかし、我々はそれどころではなかった。先発組としては積滞に嵌って、もはやNTTの肉を噛み千切らねば何事も始まらない所まで体力を使い切っていた。

第三節 全国展開するが人材は底をつく

二〇〇〇年後半、TMCの創業者である私と小林君は、執行役員体制を組むことで生まれた余裕を生かし、それぞれ全国展開と法人営業強化とに乗り出すことに相当の力を注入していた。

私は関西に同年三月「大阪めたりつく通信(株)」を、中部圏に同年六月「名古屋めたりつく通信(株)」を設立し、それぞれ社長、会長に就任した。

小林君は民間企業のデータ通信勃興時に頭角を現したベテラン営業マンを数名スカウトし、同年八月「東京めたりつく販売(株)」を社内設立し、その社長に就き、法人営業の陣頭指揮に乗り出した。

また、かの「大工」こと杉村君は、NTT光ファイバーのアンバンドリングを見越し、同年六月「東京ふあいばー通信(株)」を社内設立し、社長に就任した。このように、ばたばたと元氣よく子会社が生まれたが、この中で実質的な事業展開に成功したのは「大めた」、「名めた」の二社である。

ちなみに、ソフトバンク買収後のそれぞれの命運についてここで触れておこう。「大めた」は、買収後早々にその主力社員であった三須君が幹部社員を誘って「関西ブロードバンド(株)」を設立し、社長に就任。地域情報化を目指すADSLベンチャーとして全国的な注目を集めて兵庫、京都で善戦中である。

「名めた」は、社長の宮川君がソフトバンクの中枢に入り移動体通信の責任者となって活躍中だ。杉

村君は、「ジェネロ通信(株)」を興すが、直ぐに「IPモバイル」の社長に就任、TDCDMA方式の新しい無線通信事業に挑むも惨敗する結果となった。

全国展開するにあたって、TMCが掲げた経営原則は終始一貫しており明確であった。各地域の自主性を尊重して地域ごとに独立会社を設立し、TMCは立ち上げ時の支援に留め、長期的にその会社を自立させるというものであった。その支援とは、TMCのブランド力と先行した技術や事業ノウハウの提供である。それ以外の業務、つまりNTTとの相互接続交渉にはじまり、顧客集めや宣伝、オペレーション、事業利益の確保は地元設立企業が全責任を持つことを前提として、全国展開を仕掛けたのである。TMCからの初期資金の投入も最低限とする。これに応じられるところがあれば、こちらも応じようというわけだ。それというのも、全国展開の目的を全日本規模でのNTT通信独占に対する抵抗運動と位置付けたからだ。この運動の中心のシンボルにTMCが居れば十分である。一枚岩の全国通信会社などは願い下げた。

また、これは私の持論であったが、通信インフラの運営主体は地域密着で限りなく細分化されるのが理想と思っている。NTTが都道府県単位に分割されても、日本の通信は立派にやっていける。全体をどう有機的に結合するか、やり方は幾らでもある。このやり方を巡って真の競争が生まれれば良い。地域情報インフラの運営権は地域に委ねるべきである。ここまで行かなければ、日本は電電公社・郵政省の呪縛から脱し、世界に通用する社会モデルを提示することは絶対にできない。言わば、この理想の実

第三節 全国展開するが人材は底をつく

験地を我々は大阪と名古屋に求めたのであった。

大阪においては、早くから画像 ILS デバイスベンチャーのメガチップスが名乗りを上げるが、双方しつくりしないうちに構想から外れた。そこで、数理技研の開発プロジェクトで知り合い、予てその自立心の旺盛さに敬意を払っていた NTT 西社員の川西弘君をスカウトし、春先から大阪事務所も開所して地元連携を模索してもらった。しかし、上新電機、関西電力（ケーオプティコム）などの格上の組織へ ADSL 進出を働きかけるが、思うような進展が得られなかった。地域 ISP のザクソンとは社長会談まで進んだが、ここも上手く行かない。そのうちに、技術面では住友金属のシステム子会社にいた小山君、営業面では KDD 大阪でトップ営業であった三須君などの ADSL ベンチャーに賭けたいという個性豊かな人材が周辺に集りだした。更に大阪の地場産業経営者に明るく TMC で知り合った丸紅の花岡氏がいた。彼は日本の CATV 黎明期のシステム構築を手がけてきた、技術者としても一流の商社マンであった。地域アクセス網の次の主流を ADSL と睨み、大阪での展開に支援を申し出でくれた。彼らとの議論を通して、TMC の立上げ支援さえあれば、大阪でも地元を対象に公募増資による資金調達の可能性が見えてきた。

こうして地元企業ではなく、地元人材に依拠した TMC 一〇〇% 子会社の ADSL ベンチャーが誕生する。TMC 内には力の分散を危惧する声はあったが、それ以上に全国展開への可能性は魅力的で、役員会での承認は取り付けることが出来た。私が社長に就任し、大阪本町ビルに事務所兼 NOC を開設、

一〇月から順次開局を進めてゆく。相互接続の相手はここではNTT西日本であった。すべて東に準じるということで交渉ごとの苦勞は一切生じなかった。TMCでの経験や技術的知識が円滑に移転され、私は週二日程度の大阪通いで済み、順調にサービス提供エリアの拡大が進んで行った。翌年三月には大阪中心部二四局を開局、約二〇〇〇ユーザーを獲得する。大阪独自の料金やメニューも続々と編み出され、大阪地域は競合も少なく、「当たる所敵無し」の感があった。

しかし、地元での独立を目指す第一弾となる年内一〇億円を目標とした「大めた」の増資は折からのITバブル崩壊と完全に重なり、苦戦した。花岡氏の超人的ともいえる尽力もあって、地元素材会社岸本産業などの数社の応募で、額面一〇倍で四・九五億円の資金調達を果たしたのは翌年の一月末であった。その間の機材購入や工事費用など諸経費はTMCの出資金五億円で賄う次第となり、TMCの苦しい台所事情の足を引っ張る結果となったのが心苦しい限りであった。だが、メインバンクとの関係は「東めた」とは違い良好に保たれ、キャッシュフロー上の深刻な危機はこの会社を閉じるまで生じなかったことは救いであったといえよう。

最終期、社員を四〇名にまで拡大し、売上も上昇カーブを描きつつあった時点での会社売却は返す返すも惜しまれる。この惜敗感をバネに生まれたのが関西ブロードバンドであったことは先に紹介した通りである。なお、関西地域に有力拠点を持たなかったソフトバンクは、「大めた」を貴重な展開基地として重用し活用したと聞いている。

第三節 全国展開するが人材は底をつく

「大めた」が増資の失敗で地元独立企業への道を辿らず最後までTMCの完全子会社であったのに引き換え、「名めた」の場合は最終期には地元資本が三分の二以上を占める独立系会社として発展していた。従って、Yahoo! BBへの株式売却はTMC経営危機とは全く別物で、この会社の自主的判断により実行されたということを最初述べておきたい。

名古屋という地は、東京や大阪とは違って、如何に優秀な人材や資金力を擁しようと、新規進出に厚い壁があることは臆げに理解していたので、伊那実験の盟友である安江氏の強い推薦がなければ事は始まらなかったであろう。推薦の対象は「もたらうインターネット(株)」という地域ベンチャーのISPであった。社長の宮川君と側近に始めて会ったときにはその若さに驚いた。しかし、その意気は軒昂であり、手堅い経営姿勢に好感がもてた。「是非ADSLにより、地域ISP生き残りの成功例を築きたい」と言う。地元CATVが常時接続サービスを計画中で、その前にブロードバンド市場へ進出することが急務との事であった。「めたりつく」というブランドとともに、事業ノウハウや技術指導の提供を求められた。私は此処にTMC全国展開の意義を実証する最も典型的な同盟軍を見出した思いであり、忽ち意気投合した。ただ、大阪のように高速インターネット接続への技術基盤や法人営業展開の力量は期待できなかった。個人ユーザーへの営業力は強かたで、ここに目的を絞れば後は技術知識をどう導入するかである。そこに「天の采配」と言うべきか、あの梅さんの身が空いた。

元々、TMCの技術担当役員だったのだが、会社設立が一段落した前年の秋からは「いなあいネット」に数百単位のADSL地域網を展開するシステムの開発に没頭していた。それも目鼻が付いた所だった。絶好の機会と見て彼の「名めた」への投入を提案し、役員会と本人の承諾を貰う。また、数理技研から首藤君の投入も決めた。私は会長、宮川君が社長、梅さんは取締役となった。TMCの「名めた」への寄与は、資金は少々、ベテラン人材はたつぷり、という構造となった。

こうして「名めた」は、「大めた」に少々遅れて一二月から開局作業を開始し、顧客獲得の快進撃を始める。TMCの経験を生かし、ADSL機材調達も国産メーカーからとし、アグリゲータもレッドバックとした。懸案だった積滞問題も年明けには解消していたから、社員数も最小限とし、「ももたろうインターネット」の営業力を総動員して、ほぼ三〇開局で一万弱のユーザーを五月中には獲得、三社の中で最も早く黒字経営の目途が立ちつつあった。地元での公募増資で五億円の調達も上手く行き、名古屋証券取引所が計画中の新興市場第一号を目指そうと明るい空気が漂ってきた矢先、TMCが行き詰まるのである。

思い起こせば、この渦中で宮川君たちはIP電話の機材を海外から入手、頻りに実験を繰り返していた。彼等の好奇心に若さをダブらせて私は感心したものである。彼が後にYahoo! BBに移籍し、固定電話の概念を覆すIP電話事業の展開の推進者となったのは、この経験が原体験であつたのだろう。以上がTMCの全国展開の概略である。その他に、TMCと並んで商用試験サービス第一号となった

第三節 全国展開するが人材は底をつく

九州のニューコアラ、長野県長野市のジャニス、北海道と仙台での展開を希望する地元企業やベンチャーなど、他の地域連携、地域展開の契機は多数に上った。日本中がブロードバンド時代に向けて身構えだしていたのだ。だが、大阪・名古屋に取り掛かった段階では、TMCには最早他を顧みる余裕は残されていなかった。財務、人材ともに底を突いていたのである。それでも、近畿と中京を押さえる事で、TMCは日本全体に広がるブロードバンドを対象としたビジネスの展望と威信を獲得する事に兎も角成功したのである。

第四節 テレビコマーシャルに打って出よう

ADSLサービスの存在を一度は電波で訴えたい、社内でこんな希望が生まれたのは都内五〇万回線の年内提供に目途がつきだした二〇〇〇年の秋口であったと記憶している。

テレビコマーシャルが高価なもので駆け出しのベンチャーが簡単に手を出せない「高嶺の花」であることは我々も重々承知していた。既に拡販については、インターネットを利用した直販力の強化や代理店の組織化、更に大手ISPへの卸し実現による大量ユーザー獲得などの諸活動が一斉に開始されていた。また、それまでの専用線をSDSLで置き換えるという法人対象の営業も軌道に乗りつつあった。いずれも従来の通信事業者の定石的手法であり、TMCには創業時代の幹部社員の周辺にこうした営業拡販の経験者が徐々に集まり出していた。それに加えて、TMCの媒体への露出度は物珍しさと広報活動の充実も在って、これ以上望めないという程に高かった。知名度も相当に上がっていた。

それなのに何故TVコマーシャルという重火器を更に繰り出さねばならなかったのか。

それには十分な理由があった。情報通信において時代を画するような新サービスは、それが既存市場の構造破壊的な性格を帯びるなら、画期的な売込方法を伴って登場する。否、登場せざるを得ない。何故なら、従来の販売チャネルは既存通信事業者との共存共栄の内に在り、新サービスに既存通信事業者

第四節 テレビコマーシャルに打って出よう

が敵対的ないし競争的であるなら、使いものにならないからである。その画期的な売込み方法の典型が、携帯電話市場における彼の「光通信」のケースである。「携帯電話シヨップ」の出現も「電話機一円販売」も、ドコモ独占の牙城を切り崩す決定打となった。通信サービスが電話局窓口でNTTにより販売される時代を過去のものとした。また、後のソフトバンクによる「街頭パラスル部隊」の出現は、シヨップすら飛び越えて、無料でモデムを行人に散撒くという破天荒な拡販方法を一般化した。従って、TMCも唯漫然と常識的な売込み手法の内には在っては、販売力によりNTTに何れ蹴散らされることは予想できていた。勿論、二番手、三番手の位置に甘んずるなら話は別であるが、我々が目指したのは飽く迄も一番手であった。実際に、二〇〇〇年の中は商用試験サービスユーザーの割合はTMCが過半数を超えて断然の首位の位置に在った。

我々が選んだ画期的な売込方法とはTVコマーシャルによる電波攻勢であった。この発想は先に名の出た信國君、数理から移籍した松下恵進君、広報の川村氏から出てきた。これが吉と出るのか凶と出るのか誰にも判らなかつた。ただ、高速性と常時接続を売り物としてテレビ画面上で視覚に訴える事は、ADSLサービスの存在を広範囲に短期間で消費者に周知する極めて効果的な手法であることは確かだった。短期間に拘ったのは、この頃、「NTTも本格サービスに参入する見込み大」とする信憑性の高い各種情報が我々に集まり出していた事も大きい。販売網は未熟で、その成熟には未だ未だ時間が掛かる。五〇万回線敷設で圧倒的な供給力の優位を確保している間にどれだけ多数の利用者を獲得する

かが決定的に重要となっている。勝負は俄に短期決戦の様相を呈してきたのである。こうして、ほぼ四億円弱のなけなしの現金を投入して、この年の一〇月から一月まで、TVコマーションに打って出ることとなった。おそらく通信事業者としては初めてのTVコマーションであつたのだろう。

広告代理店からは驚きをもって迎えられたようだ。コマーションの出来栄や視聴者の反応はどうであつたか、もう今となつては思い出の彼方である、ただ、一〇月、十一月にメガアクセスサービスの申込者が急増したことは印象に残っている。

何故DDI、日本テレコムが拡張の為に組んだように、光通信のような販売プロ集団とTMCは思い切つて手を組まなかつたのか。或いはソフトバンクが繰り出した非合法スレスレの「必死の戦術」を編み出さなかつたのか。これについて当然出てくる疑問に答えておくと、実は光通信からは業務提携の申し出があつたのだが、熟慮の末に此を断つた経緯があつたのだ。と或る日、私と小林君の高校時代共通の友人が、光通信重田社長側近との会談を密かに設定してくれた。提携関係に入ればこちらの販売力の脆弱さを補つて余りある本格的な営業力が確保できる事も、光通信の資金力が磐石の「後ろ楯」と成る事も、どちらも十分に納得できた。彼らが新商品、新サービスに飢えていることも能く解つていた。悪い話ではなかつた。こちら二人は光通信に対して、一般的な警戒感があつても特別な恩讐は無い。しかし、証券市場の悪玉という評価は良く知つていた。業務提携ありとの考えで社内に戻ると、こ

第四節 テレビコマーシャルに打って出よう

ここで強烈な抵抗を受ける。案の^{あん}上^{じょう}、「TMCの株式上場時における光通信との業務提携は、決定的なマインナス要因となる。資本関係でも持てば、むしろ上場させぬように動く。」とすら、ジャフコから来て非常勤取締役となっていた徳永さんから猛反対された。「うん、この会社の資金はベンチャーキャピタルが大部分を出している、先ずこの恩を返してからだな」と私たちは引き下がった。今まで苦勞を共にした利害関係者の意見を最優先して、我々はこの話を断る事と以後の接触を断念することを約束したのである。

潤^{じゅん}沢^{たく}な資金があれば、光通信に限らず他の強力な販売パートナーとの共^き關^{くわん}係^{けい}は十分に成立可能であつたろう。しかし積滞や全国展開を抱えた段階で、こうした提携に踏み込むには、他の例のように恐らく一〇億円規模に達するであろう販売支度金を提示する財力が我々には無かった。それよりも、TVコマーシャルの効用は明解で手っ取り早やかつた。いわば、「貧者の核兵器」の譬^{たと}えのように我々は唯一購入可能な重火器、「電波の波^は及^り力^{よく}」に賭^かけた。

第五章 立ち塞がる^{ふさ}障壁^{しょうへき}



TV-CM1



TV-CM2



広告バス

第五節 支店長交代で銀行団融資のどんでん返し

TMCの歴史には、不可思議なことが数多く起こったが、その中で解けない大きな謎が一つ残っている。それは二〇〇〇年末に発生した銀行団離反りはんの原因となったメインバンクの振る舞いである。このメインバンクとは徒歩町にある三和銀行上野支店だ。その真ん前まへにN T Tの電話局があったが、気にしなかった。その支店長はこの支店への赴任以前に数理技研のメインバンクである同銀行大久保支店の支店長であったという旧知の人物である。前々から大の数理技研ファンであり、三和銀行本社に話をつけ、金融工学系のプログラム開発案件を態々わざわざ紹介してくれる位の入れ込み様であった。

丁度前年一〇月に本社が業平なりひらから上野に引越したのと時を同じくして、彼も上野に赴任ふにんした。この偶然には天の采配みよあきの妙を感じたものである。前年一二月の一〇億年増資を契機に、TMCもメインバンクを新規に設けようということになり、数理技研とソネットとは独立したところが良からうとの判断もあり、三和銀行上野支店をメインとしたのである。その一〇億円はもちろん、その後の五〇億円増資の払込先や入出金の全てに此の支店が使われ、文字通りのメインバンクであった。

支店長はA D S L事業への理解も深く、そろそろ進み出していた金融シンジケート団形成への全面的な協力を約束してくれていた。だが、この選択は完全に裏目うらめに出て、この銀行のために我々は資金問題

で塗炭の苦しみを味わうことになる。その契機になったのは支店長の交代であった。先の支店長は確か夏に、突然重度の肺ガンが発見され、面会謝絶の危篤状態に陥り、我々の前から忽然と姿を消してしまふ。この後釜で来たのが福田某という支店長であった。この福田支店長が大変な人物であった。前支店長の申し送りも一切できない異常事態での赴任とは言え、TMCに対する対応が掌を返したように見事に一変する。それまでは、向こうから状況説明を求めていたが、今度はこちらが説明に行かなければ日常の情報交換が進まなくなったのである。

当初、それでも数十億の資金を預け、入金支払を一手に任せてあるのだから、事態に大きな変化は有るまいと高を括っていた。しかし、どうも様子がおかしい。ベンチャーあるいはITについて全く無関心なのである。本当は無関心を装っていたのかもしれないし、無知を恥じていたのか、或いは敵意を密かに隠し持っていたのかもしれない。我々が銀行団融資のスキームを説明しても、「うんとともすんとも」言わない。本当ですかという顔をして上目越しに無感動にじつと聞いている。感情の機微を顔に出さないのだが、銀行の姿勢ということに話が及ぶと、突然に顔が紅潮する。私も随分と沢山の銀行支店長とは付き合いがあつたが、前例のない陰気な小心者であることは直ぐに判った。しかし、まさかこの支店長がTMC事業の足を搔う敵になろうとは誰もその時点では全く予想できなかった。

この銀行シンジゲートのスキームは前にも説明したとおり、政策投資銀行が三和、三菱、富士、住友

第五節 支店長交代で銀行団融資のどんでん返し

信託、第一勸銀などと呼ばかけて結成したものである。当時の政策投資銀行の情報・通信部長の要職にあった間瀬茂氏が中心となり、年初から構想を暖め、政策投資銀行が一〇億円丁度、民間金融機関から各行五億円程度を出資してもらい、これを長期設備資金としてTMCに無担保で貸し付けるというものであった。

総額三〇億円から五〇億円、貸付はTMCの資金状況を見て遅くとも年内に実行するが、全体確認が取れ次第直ち(ただち)にという事であった。なんでも戦後復興時の造船産業投資以来、二度目のスキームだと説明され、我々は驚いた。政府系金融機関としては最高の評価をこのベンチャーに与えてくれたのであり、ブロードバンド通信産業の勃興に寄せる期待が如何(いかに)に大きかったかが推測できよう。ここまでになるには六月に開催された株主総会から常勤監査役をお願いした小阪隆造さんのバックアップも大きかった。海軍兵学校最後の卒業生という熱血漢で東大卒業後に開銀総裁小林中の秘書を振り出しにアラビヤ石油精製の国策会社富士石油社長を勤め、当時は炭素繊維会社などのベンチャー企業指南役に徹していたが、先に述べた土井会計士の紹介で、中国旅行で知己(ちぎ)となり、私が乗り出したADSL事業に共感していたのだいたのである。OBの立場と人脈を生かし、決断ピーク時には政策投資銀行に目参(めさん)していただく協力がぶりであった。

ついに二〇〇〇年一〇月、この銀行団シンジケート融資案は政策投資銀行の理事会で承認された。あとは各行の承認を待つだけとなった。ここまで来て引つ繰り返すことはなかりと一安心していた。度々(たびたび)

繰り返すが、TMCの強気の設備投資や全国展開、あるいはTVコマーシャルなどは、この長期融資の裏付けがあったからだ。しかし、一〇月、十一月と時間が経過するにつれ、政策投資の〇〇さんの顔が曇り始める。民間銀行の決済が遅れているという。だが、どこがどのようという詳細は語ってはくれなかった。ともかく慎重である。我々は八方手を尽くして、これが何と三和銀行であることを突き止めた。驚くべきことにTMCのお膝元ではないか。三和銀行の上層部からの情報入手によれば、決済を見送っているのは上野支店が反対しているからだという。支店は一国一城のようなもので、いかに中央の指示があろうと、反対されれば手の出しようがないという。

国策とはこんなに脆弱なものなのか。メインバンクとはこんなに頼りにならないものなのか、銀行団の団結とはこの程度のものなのか、三和銀行はいったい何を考えているんだ、込み上げる怒りと共に事態の深刻さに我々は愕然とする。三和上層部からの情報が真実なら、あの陰気な小心者の裁量権により我々は息の根を止められたことになる。本当であろうか。三和銀行中央から上野支店への依頼が、「断るなら断わってかまわない」という程度の「平凡な貸し出し案件の紹介扱い」だったと言う事になる。

この信憑性は未だに謎である。さっそく福田支店長に面談を申込み、融資不可の理由を聞いた。すると、案の定の答えが返ってきた。赤字会社には無担保で銀行はお金を貸しませんという「木で鼻を括った」ようなものだ。だが、言い分通りに受け止められぬ杓子定規さが私には感じられた。銀行団シンジケートのスキームも話しており、中央からの問い合わせがあったとき、断る前になぜ我々にせめて連絡や

第五節 支店長交代で銀行団融資のどんでん返し

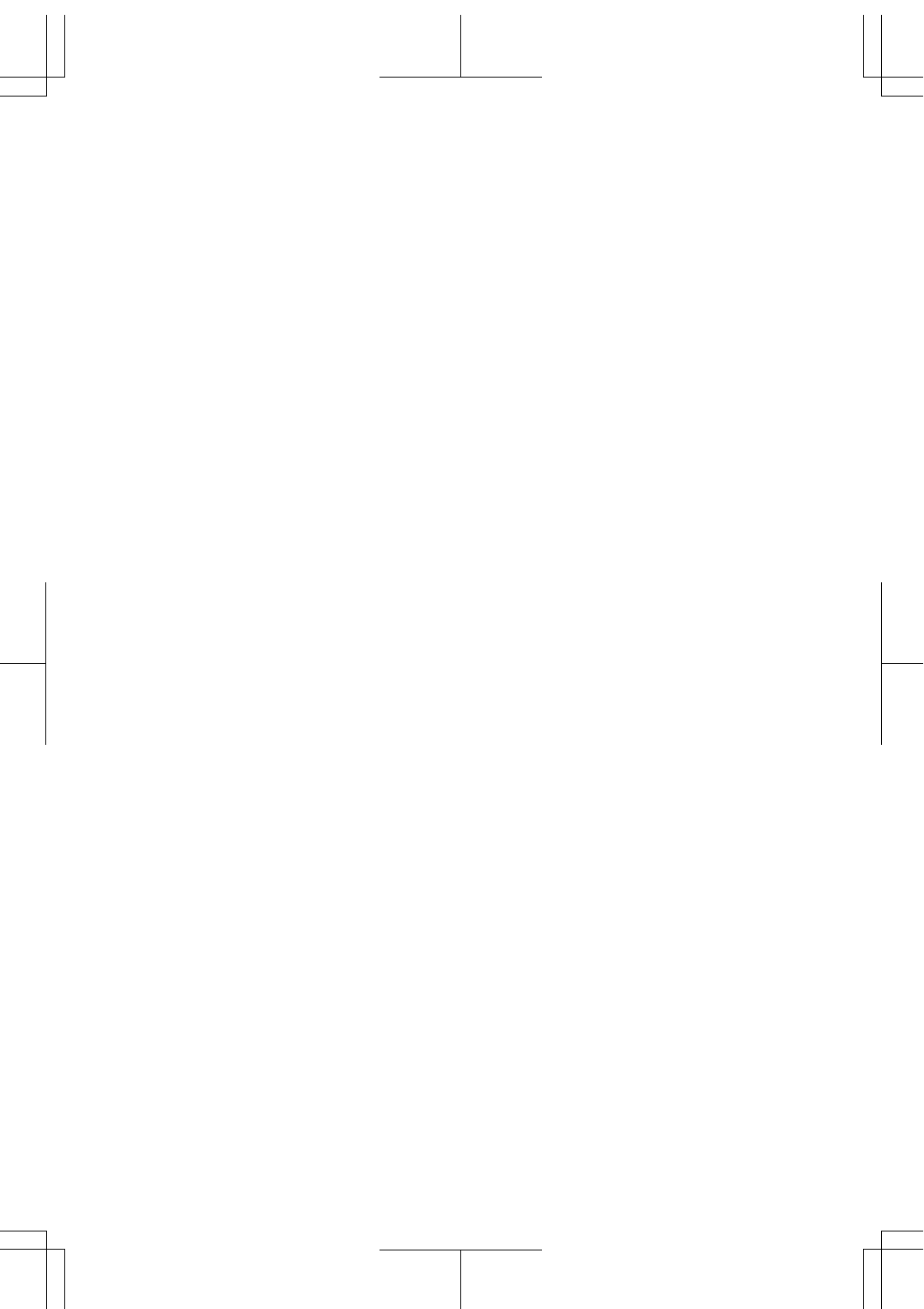
相談をしてくれないかという詰問には、「それは外部に話せない企業秘密である」との一点張りで長時間粘つても一向に埒が明かない。ぬらりくらりとして真相は一切明かさなかった。その態度は感慨を催すほど立派であつた。明らかに三和銀行は裏切つたのだ。どういふ力学が働いたのか、その理由は依然として謎の儘であるが。

こうして三和銀行の態度は最後まで変わらなかった。この波紋は大きかった。メインバンクが融資に応じなければ、自行も応じられまじと、既に決済を済ませていた銀行も次々と融資決定を覆す。実は、他の銀行はほとんどがメインバンクの融資決定を条件に政策投資銀行の協力を申し出ていたという事を私は後になって知ることになる。政策投資銀行の理事会決定もまた、民間銀行団の賛同がなければシンジゲートは解散となつていたので、自動的にこの融資話は潰れる事となつた。この「どんでん返し」といふべき将棋倒しを引き起こす最初の「歩」が三和銀行上野支店であつたことが、意識されていたのか、意識されぬ全くの偶然であつたのか、いつの目にかこの謎を解きたいと思つている。

一二月には、銀行融資がほぼ絶望的であることが我々にもはつきりしてきた。かねがね社内外には、まさか「どんでん返し」があるとは思つていなかったのだ、金融シンジゲートによる国策融資を公言していた手前、これが実現できなくなったことは痛かつた。直接のキャッシュフローの問題も生じたが、何よりも支払能力を疑われる信用不安を産んでしまった事が暮れ暮れも悔やまれた。更に、この年の一二

第五章 立ち塞がる障壁

月には、ITバブル崩壊が世界的な規模で勃発、投資資金はベンチャー投資市場から引き揚げられつつあった。資金難を覚悟の経営が始まることが確実に予想された。こうして波乱に満ちた二〇〇〇年は暮れて行った。



第六章 非常時体制で臨^{のぞ}む最後の決戦

第一節 野村證券専務の言葉も白紙撤回

二〇〇一年、TMCは華やかな前年とは、打^うって変わって沈んだ気分で正月を迎える事となった。時間をかけ、先行者の優位を保ち、待ちに待ったADSL商用サービス全面解禁に辿^{たど}り着いたというのに、金庫の中は空^{から}っぽ同然なのだ。この時点で、トップランナーは深刻なガス欠に見舞われてしまっていたのだ。

自己資金六〇億円、社外借入金四〇億円、合計一〇〇億円は、都内一〇〇電話局五〇万回線という大規模なサービス展開の基盤を構築するために費^つやされていた。これで日本の「本格的なブロードバンド通信時代が幕を開けた」のだから、惜しい金ではない。

第一節 野村證券専務の言葉も白紙撤回

それまで日本の通信政策を事実上牛耳^{ぎゅううじ}っていたNTTが企^{くわ}てていた日本のブロードバンド化脚本^{シナリオ}本（ADS L時代を飛び越え、FTTH時代へという国益無視の通信独占資本の謀^{ぼうりやく}略）は完全に粉碎^{ふんさい}した。自らもADS Lサービス提供を宣言した以上、もうNTTは引き返せない。

「もし、TMC^{これ}が日本の通信政策変更のための捨て石で終わってしまうなら、我々の役割は完了し、あとは舞台から静かに消えてゆけばよい。」

私の本音はそうであった。しかしそうそうは問屋^{とんや}が卸^{おろ}さない。この会社は、営利企業としての成功という目標を掲げることで初めて金も人も動員できたのだ。この金と人に対する借りはしっかりと返さねばならない。TMC経営陣の一人として、また、この会社の創業者としての社会的責任は実はこれから始まるのである。通信政策の方は、この一年で活^{かつ}の入った郵政省と、ブロードバンド時代に向け火がついた世論とに、これからは安心して任せておけば良い。「さあ、事業の成功に向けていよいよ専念できる」と成ったところで迎えた資金難であった。

明らかに、事業的には四〇億円分使い過ぎていた。政策投資銀行を過信していた。さらに銀行資金のリスクへの軽視もあった。其^それと言うのも、「二〇〇一年の三月までにマザーズ上場可能」という幹事証券会社の「お墨^{すみ}付き」を貰^{もら}っていたからだ。実際、この年の一月一日から、TMCの株式は譲渡禁止制限を撤廃して、自由に売買できる公開株となっていた。一二月には一株を四株へと株式分割し、株数は

三〇八〇〇株に増え、単位株価を引き下げた。このように前年六月終了の第一期決算を以て上場するスケジュールが銀行融資工作と並行して進んでいたのだ。

彼の「国策として上場させます」と言い切った幹事証券会社、野村證券の坂口専務の宣誓が、まさか白紙撤回されようとは夢にも思っていなかった。銀行融資とは別途に、少なくとも数十億は当てにしていた。このあたりに油断が生じる背景があった。だが、この上場による資金調達も年を越した段階では随分怪しくなっていた。TMCの事業モデルであった米国ADSL企業が軒並み経営悪化に見舞われ、NASDAQ株価は半年間に数十ドルが数十ドルにまで急落していた。ネットバブルの崩壊である。事実上、年明けから野村證券からは幹事会社を降げる旨の恥も外聞も無い通告が様々な経路から伝わってきた。直接金融の環境も、ITバブル崩壊が現実化する過程で、一挙に我々から疎遠になっていった。

こんな中で年が改まり、TMC内には小林君の社長交替を求める機運が高まっていた。彼の統率力を危惧する声が役員会でも執行役員会でも前年後半から表明されるようになっていた。営業力強化を目的に創立した子会社「東京めたりつく販売(株)」は何一つ成果を出せぬまま開店休業状態になっていたのは仕方ないにしても、会社にいる時間が本の僅かで、社外での動向も不明な状態が普通の事となっていた。この難局に、彼の個人商店主義的な個性は確かに適さないであろうことは私も感じていた。だが、社長は社長である。創業以来、会社の顔を務め、TMCを此処まで引っ張って来た最高責任者を、そう簡

単に入れ替えていいものか。しかも、彼は私と創業者株をほぼ半分ずつ分け合う共同経営者である。慎重な判断が要求された。だが、順風満帆の航海が終わり、これから「風の子」に乗り出すに当たって、その舵取りに何か、悪魔的な「あくどさ」が必要なのは明白であった。必要なものは論理や知識ではない。正義感でも使命感でもない、本能に近い妄念の様なものである。体育会系人間なら理解できる肉体限界を突き抜けた所で出てくる「氣」の様なものである。不条理に動ぜず、じっと耐えて勝負を投げない、そのいやらしさとしぶとさを内に秘めた人間という点が彼には欠けていて、対する私には確かに或る一種の「あくどさ」という資質が有った。

生来のものと言うより、高校時代に勉学其方退けで耽った剣道や柔道の世界、川崎での隣保館(社会福祉)運動、そして機動隊暴力を前に無残な敗北を噛み締めた「学園闘争の日々」が身体に染み込ませたものである。思えば徒手空拳で始めた数理技研のビジネスもその延長にあったのではなかったか。いま彼に代わるとすれば、対外的には私しかない。こう納得して私は社内の声に押される形で唯一の代表取締役として社長を引き受けた。他の役員や社員は、「未だ増しか」という程度の評価だったかもしれないが、「未だ増し程度では済まさんぞ」と、私は密かに最後の一戦への覚悟を固めた。

会長に退くことを納得した小林君には「今さら何を好んで」という顔もされたし、「宴の時は終わったよ」と諭されたが、まあそれだけのことで済んだ。この社長交代が正解であったかどうか、これ

第六章 非常時体制で臨^{のぞ}む最後の決戦

ばかりは私が決められることではない。この物語を読まれている読者に判断にお任せしたい。

こうして七草^{ななさ}明けの休日、私は東京、大阪、名古屋各めたりつく通信の役員と幹部社員三〇名ほどを熱海の旅館に招集し、全国会議を開き一夜の宴^{えん}を張った。社長交替^{たがひ}を告げ、深刻な資金難^{そんがう}に遭遇^{そうごう}してゐるとの非常事態宣言^{ひじょうじたいげん}を發した。未開通申込者の早急な開通促進^{そくしん}、新規申込者の大幅獲得、取締役の給与カットや冗費^{じようひ}の節減などを訴^うえた。そして、私個人が今後重要な決断を下したときは、これは会社全体にとつての重大な決断となる事を、つまり社長という指揮權^{しーどくけん}の存在感を強調した。こういう「臭い演出^{くさいしゅつじゆ}」は小林君には無い新しさであつた。だが、酒が入った懇親^{こんしん}の夜は、組織の一体感を生んだという点で、私の演説よりはよほど意義があつたようだ。何しろ、これだけの人数が一堂に会したのは初めてで、顔を見知らぬ同士も多かったのである。それぞれの感慨をもつて三〇人は再び日常に戻つて行つた。だが、この宴^{うたげ}が最初にして最後の宴になろうとは、運命の神のみぞ知ることであつた。

第二節 月に一万人の客を取りこぼす

二〇〇一年の第一四半期、TMCのADSL及びSDSLの開通数は漸く伸張が顕著と成り始めた。年初には、彼の積滞問題は殆ど解消していたからである。当然であろう。積滞構造という独占企業特有の病理である無作為の作為は、他社に対しては在り得ても、自社には絶対^{N.T.T}に在ってはならないものであった。TMCで散々経験した技術的蓄積がボトムアップ^{下層から上層}からトップダウンへと形を整えて末端現場に降ろされて、NTT社内にやつと規律が齎^{もたら}されたのである。⁵⁷

申し込みから開通までの時間は驚くほど短縮された。一ヶ月以上が当たり前という平均待ち時間が一気に二週間以内に短縮され、どうにか顧客が耐えられる範囲となった。現金なものだ。更に、三月からは、ADSLモデムの売切りが認可された。ユーザー宅への「有資格技術者の派遣」と「開通試験実施」という開通時の最大コスト要因が取り除かれたのだ。ADSL事業者は型式認定を受けたモデムなら、宅急便などの郵送でユーザー宅に送ることが法的に許されるようになった。一九八五年の固定電話機(端

⁵⁷ NTTの各局(支店)はそれぞれ独立した存在であり、横の技術的交流は無いに等しい。このため、ADSLの新規開局を行う度に同じ技術的問題が発生していた。現場としては「標準化された作業手順」が無ければ動けない。

第六章 非常時体制で臨^{のぞ}む最後の決戦

（末）の店頭売買の自由化に遅れること十六年、ADSLもやっと通常の通信器材の仲間入りが認められた。その効果の大きさは次の表から想像できよう。表はその様子を示したものである。

第二節 月に一万人の客を取りこぼす

2001年	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
全体	1605	2122	2537	3171	5347	9723	16194	34372	70655
TMC	779	1030	1190	1586	2362	4093	5925	9100	15412
待ち	不明	不明	3932	7681	13130	15928	17743	17190	13729

2001年度DSL利用者数

この表の上段は郵政省が報道資料で公表した全国のDSL利用者数である。NTTからの報告数字をそのまま載せたと思われる。中段は其中でTMCが接続に成功し課金に至ったDSL利用者数である。下段は月末に接続を待つTMCサービスへの申込者数である。翌月に開通を持ち越した開通待ち者数と考えてよい。これに翌月の開通者数が追いつくのは漸く二〇〇一年三月になっていることがお分かりであろう。

それまでは、毎月万人近い顧客を取りこぼしていた。一ヶ月以上を待たされた顧客は、大多数が申し込みを取り消すか他の事業者（NTTと推測していた）に流れてしまったのだ。勿論、辛抱強く何ヶ月も待ってくれるTMCに共感を持つ数千の顧客が居た。しかし、主としてメールのやり取りで顧客との関係を保持する我々のやり方では、スピード感の欠如は、顧客維持には致命的な欠陥となった。

では、こうした状況で「東めた」の収支バランスはどんなものであったかというと、売上高の二倍以上の原価（減価償却を含む）が、掛かるので売上損失はマイナス一〇〇％以上、一般管理費を差し引いた営業損失はマイナス二〇〇％前後、という結果であった。売れば売るほど損をする段階にずっと膠着していた。ただし、急速に損失率は縮小に向いつつあり、一―三月の好調さを持続できれば、損益分岐点を年内には突破できる見通しは立っていた。

この三ヶ月、社員の士気は極めて良好となっていた。開通業務も営業も油が乗り出した感があった。新たに約六万ユーザー獲得で単月黒字達成が計算できるところまでビジネスを追い込んでいたのである。それに必要な資金を約五〇億円と見積もっていた。しかしもう、会社には余分な投入資金はなかった。無いどころか支払遅延債務、つまり繰り延べてきた買掛金が二五億円ほどに膨らんでいた。経営陣はその対応に追われていたのである。もうDSLカードもモデムも一切調達できないという状況は四月以降に顕著になった。申し込みを受けても、断らざるをえない。顧客獲得数が四月から六月にかけて、一挙に鈍ってしまったのはその所為である。武器はあるが、弾薬や糧食を断たれた軍隊の状況に追い込まれてしまった。社員は、ユーザーの少ない電話局からカードを回収したり、在庫のモデムを修理したりと懸命に走り回るが、大勢は大方変わらない。この状況を打開する抜本策は何処に在るのか、様々な試行錯誤が始まる。

第三節 NTTの借金取り立ては厳^{きび}しかった

第三節 NTTの借金取り立ては厳^{きび}しかった

二〇〇一年一月に社長に就^ついた私は、早速^{さつそく}、債務繰延^{さいむくわりの}べ工作に取り掛かる。あと最低三ヶ月、場合によつては更に二、三ヶ月、資金調達に目途が立つまで、この会社を回^{くわ}転させておかねばならない。この回^{くわ}転が止まれば、資金調達の前提である「生きた事業価値」を資金調達先に示せなくなる事は必^{ひつじよう}定^{てい}だ。回^{くわ}転が止まって「事業そのものが無価値」となれば、二束三文^{にぞくさん}で会社を叩^{たた}き売^うるしかなくなる。これは絶対に避けねばならない。

一月の段階で、この四半期に支払期限が来る債務は前述した様に二五億円ほどに達していた。TMCの信用力で支払延期してきた買掛金もある。ただし、手形^{てがた}は一枚も振り出していない。「不渡^{ふわた}り手形」が発生して、銀行取引停止で営業継続が不可能になる最悪の事態は先^まずは避けられる。この二五億円は狭^{せう}知^ちの限りを尽くした工作で何としても繰延べよう。また、前に述べたように各月収支の赤字分、平均二億円は運転資金として黙って出て行く。多少のコスト削減で遣^やり繰^くりが出来る金額ではない。これもできる限り支払延期して繰延べるしかない。ただし、給料や家賃の支払いを止めれば会社の回^{くわ}転は止まるから、全額という訳には行かない。債務繰延べは相手のある交渉話だ。相手が渋々^{しぶしぶ}でも引き下がってくれる説得力、これを我々は何処^{どこ}に求めるのか。

第一には、TMCの果たす社会的役割への人間的な共感に頼ることだ。つまり「情実^{じやうじつ}」に訴えることだ。だがADSL解禁の時勢となつて、その先駆的インパクトは薄れつつあることを留意せねばならない。

第二には、合理性のある将来支払計画の提示だ。これは、もう一方で工作している資金調達の進み具合にかかっている。これが上手く行かなければ、提示しても絵に描^かいた餅^{もち}と成つてしまう。精々^{せいせい}、匂^{にお}わせて安心感を得て貰^{もら}うしかない。

こうした交渉を基本的には私が全部引き受けた。というか、向こうは最高責任者である社長に会うことで、引き下がり様^{よう}も出てくるのだ。だが、強力な助手が必要だった。これは、役目上、財務担当役員の新田君が引き受けてくれた。人との応接物腰が柔らく人情の機微^{きび}に富んだ彼の性格は、この役にぴつたりであった。その後、様々な交渉上の困難を何とか乗り越えられたのは、東京下町っ子という共通のルーツで呼吸が合っていたからであろうと思う。こうして詳細の交渉過程は省^{はぶ}くが三月末の債務繰延べ工作の成果は以下の様であった。

第三節 NTTの借金取り立ては^{きび}厳しかった

【1. NTTグループ】

NTTフアシリティーズ	11億2千万円	116電話局工事代金
NTTコミュニケーションズ	1億1千万円	中継線等ATM回線利用料
NTT—PC	9千万円	インターネット上位接続料
NTT東日本	4億7千万円	コロケーション費用等（言い値）
（合計）	17億9千万円	

【2. 通信設備・装置関係】

ノーテル	9億9千万円	DSLAM、アグリゲータ等
ラインテック	1億3千万円	通信装置収容ラック・局設置
TDK、リコー等	9千万円	各種通信機器
（合計）	12億1千万円	

【3. 広告費、開発費】

交友社	5. 5千万円	パンフ等
日本情報通信	5. 4千万円	受付・設備管理システム
(合計)	1億1千万円	

【繰延遅延債務総合計】

繰延遅延債務総合計	32億円
-----------	------

この内容から、NTTグループへの延滞債務に占める割合が圧倒的に高く五〇%を越えていた。NTTの土俵に駆け上がった相撲を取るビジネスとはいえ、一丁事が有ればこの大独占がTMCを呑み込む（あるいは吐き出す）ことを示唆する数字に私は戦慄を覚えた。

事実、支払延期先で最も性質が悪く、執拗で陰険な所は、NTTグループであった。悪質貸し金業者もかくやと思われる「取り立て」攻勢に我々は晒された。醜吏の無慈悲さの面目躍如たるものだ。その中で、NTT東日本は例外であった。それというのも、債務の大部分を占めたコロケーション費用（約四億七千万円）に関しては、郵政省の監視下に置かれた協議事項にかかる支払いであったからだ。従って、他社は一二月までは支払いを実行していたのに対し、NTT東日本に対しては一切支払いを実行していなかった。一種の供託状態にあったのだ。

第三節 NTTの借金取り立ては厳しかった

また、シャスタ、プロマトリーを買収して子会社化し、TMCの主要通信装置とDSL機器の納入を手の中にしていた世界企業のノーテル社は、ビジネスの常道で「殺すより生かす」方を選んでくれた。生き残る脈筋を我々の弁明の中から汲み取ってくれたようだ。広い意味の投資と考えてくれたのかもしれない。大崎にあった日本支社に小まめに足を運び、状況報告を繰り返すだけで事なきを得ていた。

NTTファシリティーズとは仲が良かった。局内工事一切を取り仕切って貰ったこの会社にとって、TMCは大の得意先であり、メタル線工事市場開拓の恩人であったからだ。宴会もよくやったし、共同事業を何か始めようと誘われてもいた。しかし、年初からの同社への支払いが滞ると、この良好な対応は一挙に冷却に向かった。NTT地域会社から大量の工事受注が入ったせいかもしれない。まずは泣き落としに来た。支払いがなされなければ役員昇進目前のプロジェクト責任者であった定年退職者の首が飛ぶという。知ったことか、私は人事担当役員ではない。払えぬものは払えぬ。でも「払え払え」と執拗に会社に遣ってくる。この執拗さは業務妨害に近かった。私の指一本でもいであれと言われている。指どころか腕をもいた気分だったのだろう。忽ち一〇〇電話局五〇〇本の架に「質札」が貼られた。役所の登記もする。完全なる嫌がらせである。「流した」ところで、収納した機材の撤収やケーブル工事もあるから、「値打ち」は無いも同然である。でも、これで社内の格好は付いたのか、三月以後は大人しくなった。

これと対照的に三月以後、威丈高いだけかになってきたのがNTTコミュニケーションズである。こちらの恫喝どうかくは凄まじかった。「ATM回線をこれから切ります」、この脅しの電話が連日の様に新田君の所に入るようになった。「切れるものなら切ってみな、そんな度胸があるなら」これが、こちらの対応である。だが、腹はらの中だけで口には出せない。出せば、どのように歪曲わいきよくされて利用されるか知れたものではない。不払いの詫言わづなを言つてじつと耐えるしかない。彼らの態度は子供っぽく不適ふそんもいところであった。鼠ねずみを捕え、一氣に殺さず 弄もてあそぶ猫の様であった。会議という名目で、何度か日比谷の本社にある密室状態の地下会議室に私と新田君を呼びつけ、一〇人ほどの男たちが取り囲んで、数時間に亘わたつて恫喝どうかくし続けるのである。それも実に楽しげに。こちらが「金はない、しかし当てはある、今話をつけている最中だ」といつても絶対に信用しない。最初から犯人扱いである。「この詐欺師さぎしめ」という罵倒ばとうも飛び出す。今すぐにATM切断できる自分たちの権限や、回線料を払わず潰れたISPの例などを上げて「払います」という言質げんちを引き出さねば止まず、拷問こうもんで落とす、という調子である。だが、相手が悪かった。我々は全然動じない。回線切断すれば世論沙汰よろんさたとなることを彼らもよく知っている筈だ。こちらも主要なマスコミへは回線切断時には緊急記者会見を催す手筈てはずを整えてあった。

従つて、今はひたすら沈黙、これが戦法だ。最初に手を出したほうが負けだ。会議は双方疲れ果てて時間切れとなる。こんなやり取りで、なんとか最後までこの不払いを貫徹かんてつし、サービスオペレーション

第三節 NTTの借金取り立ては厳^{きび}しかった

を守りきった。今となれば楽しい思い出であるが、当時は冷や汗^{あせ}ものであったことも確かだ。
只^{ただ}、愈々^{いよいよ}の時、彼らに回線切断^{断頭台の刃}というギロチンを落とさせるのも、「面白い趣向^{しゅこう}」かもしれないと考
えたりしていた。

第四節 金庫の中はからっぽ 最後の資金集めに走る

あれだけ固いと思われていた上場も制度融資も潰^{つぶ}え去った。

金庫の中はからっぽで債鬼^{さいき}の群れがうろつき出した。市中銀行からの借り入れを試みたが、あの呪わ^{のろ}れたメインバンク三和銀行の上野支店は鑑^{びに}一文貸^{いちもん}そうとはしなかった。毎月二億、三億と売上金が入金し始めていたのにも拘^かわらずこの仕打ちであった。立派なものである。こちら馬鹿^{ばか}らしくなつて早々にこの銀行とは縁切りをしたかった。だが、決済機関として登録公表していたために、これも叶^{かな}わなかった。本社を置いていた八重洲周辺の他の金融機関は、数百万円規模なら短期資金を融通してくれたのだから、「遠くの親類より近くの他人」という諺^{ことわざ}を思い知らされた。

何にせよ、自力での新たな資金集めに乗り出さねばならなかった。前年に成功した第三者割当増資の二番煎^{せん}じは無理であることはつきりしていた。時代の空気がまるつきり変わつてしまつていた。あの時はバスに乗り遅れるなという投資家と事業会社でこつたがえしていたが、その盛況^{せききやう}は今が無い。それでも増資計画は立てた。第三者割当増資方式でなく株主割当増資方式とした。一株に対し〇・四株を割り当てた。株価は五万円である。前年末に四倍の株式分割をしていたから、実質二〇万円の株価で発行したことになる。前年の募集株価の一〇分の一である。全株主に応募してもらえれば、四万三二二〇株

第四節 金庫の中はからっぽ 最後の資金集めに走る

が売れ、会社には二億円強の資金が集まる。この増資の趣旨は、TMC株主の自己防衛本能に訴えかけるもので、「株式を紙片羅にしないためには、もう少しの買い増しが必要ですよ」と呼びかけたものであった。この増資の計画から完了には延々と時間が掛かり、五月末締め切り時点での応募株式数は四九一八株、増資金額は二億四千五百万円であった。焼け石に水であった。株主にも見放された。だが、最後の一戦には、水筒一本程度の「真水」は必要である。最後の資金集めはいよいよ地縁血縁の動員により達成した。この真水で何とか次の展開まで会社を持たせてみせる、そんな決意であった。

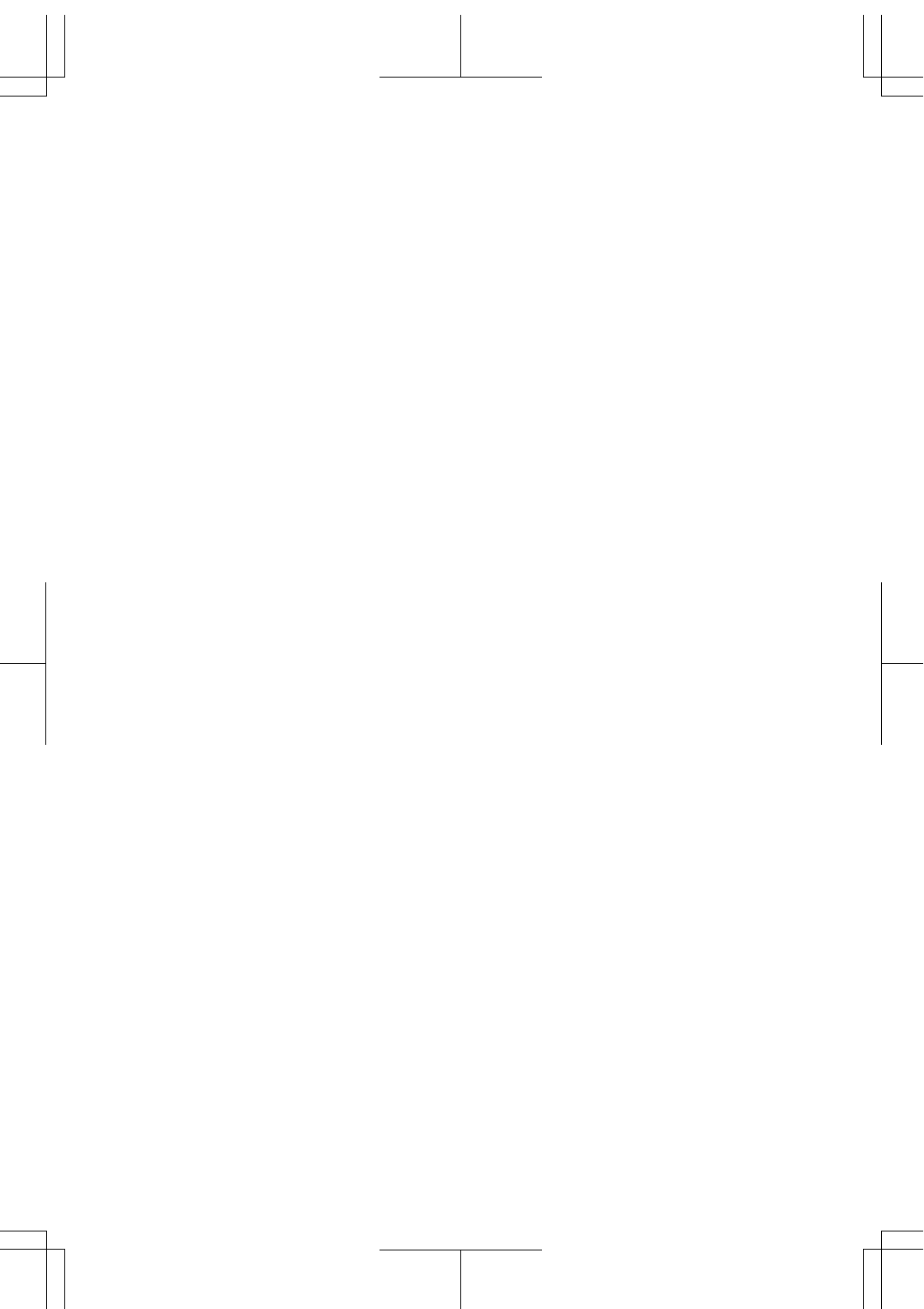
まず、私が個人資金の幾許かを投入した。数理技研からも社長の中村君にお願いし、資金供出を了解して貰った。さらに事情を察した幹部社員からも借り入れた。また、創業初期以来投資を受け、今や運命共同体に近い親近感を持つに至っていたジャフコ、三和キャピタルからは村瀬社長、中村社長の決断により創業者株の一部を担保として借り入れることとした。日本の長いベンチャーキャピタル史上初と言う「投資先への融資」という図式がこうして実現した。こうした必死の金策で六億円を越える独自資金を何とか掻き集める。

ちなみに、この縁故借入金金の構成は以下の様であった。

【縁故借入金】

(借入先)		(金額) (単位：千円)
数理技研		300,000
J A F C O		175,500
三和キヤピタル		58,800
東條 巖		50,000
社員有志		23,000

この六億円は、一月から六月までの半年、ここぞという時にチビチビと効果的に使った。最後まで社員給与の遅配^{ちはい}、欠配^{けつはい}を引き起さないで済んだのも、この最終資金の御蔭^{おかげ}であったと思っている。驚嘆^{きょうたん}すべきは、この段階で、まだ我々は希望を捨てなかったという執念^{しゅうねん}深さである。この執念が消えていたら、T M Cは早々^{はやばや}と白旗^{しろはた}を掲^かげていたに違いない。



第七章 最後の一戦にむけて

第一節 イー・アクセス千本氏から合併話が来た

私は、自ら持てる「能力」の半分を債務繰延べ工作に、残りの半分をTMCと提携（パートナーシップ）を組み可能性の有る通信事業者との連携工作に注力した。「めたりつく」の名を冠した関連企業には申し訳ないが「本家の一大事だ。もういいだろう。後は任せた。」と、関連会社の経営活動からは思い切って手を引いた。さて、連携の相手として、主としてキャリア（設備持ち通信事業者）と、大きな経営規模を持つ通信事業の周辺会社に標的を絞った。しかし、ブロードバンド通信事業に進出する戦略的必要性を持ち、先に見積もった五〇億円の事業資金を工面できる体力を持った企業となると限られている。ちよつと、その前に、TMCの後発ライバルであったイー・アクセスから持ち込まれた合併話について記す。

これで、当時のADSL事業を巡る雰囲気を理解していただく一助として欲しい。

当時のイー・アクセスはNTT及びDDI脱藩重役の千本倅生氏とゴールドマンサックスの証券アナリストであったエリック・ガン氏が組み、我々より僅かに遅れ、一九九九年秋に起業したADSLベンチャーであった。それに加え、翌年にアッカ・ネットワークスが同じようにベンチャーで起業した。こちらには知合いも居て身近な存在であったが、これに比べれば、ずっと疎遠な位置に留まっていた。

「ISPへの回線貸し」一本に事業対象を絞り、設備投資にも慎重で、且つ「技術面では一〇〇%NTTの後追い」という側面が強そうなので、米国ベンチャーマネーを背景にした「ADSL版第二日電」という印象を強く持っていた。このような会社が合併話を持ってきたのは甚だ疑問で、意図が解せないかった。だが、小林君と一緒にこの両名と会った。彼等の話に拠れば、「事態は相当深刻だ」との事であった。想定していたほどに市場は盛り上がりず、しかもNTTの本格参入により、顧客獲得合戦に遅れを取っているという。ただし、資金面の不安は無い様で、寧ろ当方の苦しい資金事情を詳しく把握していた。彼らの話は続く。現在のADSL市場の低迷が続けば、巨大な組織力を持つNTTの前に双方とも「討死」しかない。TMCの知名度や展開力と自分たちの資金力や経営手腕を組み合わせる事で、新興勢力の生き残りを図りたいと提案された。「小異を捨てて大同に就こう」という趣旨であり、その口調や態度には真剣さが読み取れた。最後の一戦を覚悟していた私は直ちに賛同の意向を述べる。TM

Cの賛同を貰えたから早速にも米国 V C への打診を開始し、然るべき手順を経て早急に合併に進もうという事になり、その夜は別れた。

イー・アクセスでは、我々以上に「投資家の意向が経営判断で比重が高い」事をこの時知った。しかし、我々として投資家への責任感では負けない。それが、その日の私の快諾の意味であった。小林君と帰りがてら、「社長と経理は向こうに、力仕事や技術はこちらに」という構図を一緒に想定したことを思い出す。経営主導権に固執しようという強い思いは我々には無かった。

しかし、それから旬日も経たず「米国 V C の調整不能に付き、合併話中断」の連絡が来る。千本氏、ガン氏の単なる思い付きだったのか、米国 V C の壁が余程厚かったのか、合併話破談の真相は不明である。

後日譚となるが、T M C 売却の後にガン氏と談話する機会があった。この事には触れなかったが、「ソフトバンクが一〇〇億以上という資金を投入して、ブルドーザの様に市場を耕してくれたので、自分達にもやっと展望が開けた」と言っていた。イー・アクセスとて、二〇〇一年の前半が苦悩の日々であったことは確かだった。

第二節 嗚呼！KDDは遂に起たず

第二節 嗚呼！ KDDは遂に起たず

我々のパートナー探しの日々は延々と続いた。KDDIが「意中の本命」であつた。

DDIと合併する前のKDDとは、前年のADSL商用試験サービスを通じて既に太いパイプが形成されていた事は、先に記した通りである。当時の大手通信キャリアの中では、唯一、インターネットに積極的な対応を取っていた企業であつた。同社はブロードバンド通信時代の到来を予期し、そのための組織的な準備に着手していた。しかし、国際通信の独占国営企業から民営化されてほぼ一〇年が経過しても、戦う国内通信事業者としての自立は不十分で、官営時代の所謂「お公家様」と呼ばれた体質はそのままであつた。事実上KDDを買収する側となるDDIは、傘下の企業でもあり、企業統合の主役の一つでもあるIDOが移動体通信で関西を中心としてNTTドコモを激しく追撃していた。また、日本デレコムもJR時代の国内通信基盤を生かして携帯電話でJ・Phoneを擁立するまでに至っていた。このような中、KDDは移動体のみならず、国内通信基盤においても競争力を形成する事に失敗していた。NTTの光ファイバー網、地域アクセス網、いずれも、結局はNTT施設に依拠する状況は変わらなかった。其処にTMCが登場したのである。メタル線でも光ファイバーでも、徹底的なNTTアンパンドルが進む局面で、真にNTTからの自立を目指して、TMCとの「より深い提携関係」を期待するの

は当然の事と思われた。伊那実験と試験サービスでの共闘は、偶然ではなかったのである。そして、TMCからの大規模なADSLライン買付けと技術移転を如何に行なうか、年明けには本格的な商談が双方によって開始されかけるまでに煮詰まっていた。

しかし、二〇〇一年一〇月にDDIとの合併構想が発表され、翌年四月の合併に向けての社内抗争がDDIとの間に繰り広げられる過程で、KDDは経営の指揮権を殆どDDIに奪われてしまう。そもそもKDDの経営は、海外との接続を専門にする、言わば「通信外交を担う優雅な立場」に身を置いていた。つまり、一種の貴族である。それ故、争いを好まず、経営政策についてはDDIの顔を立て、自らの保身に走った。DDI出身の小野寺社長だけが「合併後の戦略」を語れたのである。堪らなかったのは、KDD内部の経営政策担当者や経営革新派であった。その中にTMCとの本格的な連携を深めようとしていた人達がいた。KDDは、殆ど戦うこともせず、DDIの軍門に降った。

KDD人脈の解体と排除が一挙に進んだ。池田執行役員が追われるようにアッカに移籍したのは既に前年の事であった。DDIの狙いは、携帯電話事業強化に向けたKDDの解体再編にあった。来たるべき「マイライン戦争」への備えもあったろう。「固定電話の時代はもう終わる」との経営上層部の判断があった。彼等は、電話事業以外の固定通信網については、基幹網もアクセス網も、アンバンドリングへの機運に殆ど無関心だったようだ。何しろ、DDI総帥の稲盛氏が私達に言った様に、我々が取り組

第二節 ^あ嗚呼！^あKDDは^{つい}遂に^た起^たらず

んだADSL事業は単に「良いアイディア」でしかなかったのだ。しかし、その「恩恵」^{おんけい}を彼等はたっぷり享受^{きやうじゆ}した。再編成されたKDDIの携帯電話事業a uがNTTドコモに先駆^{さきが}けて 3 G（固定料金を除いてはブロードバンド）に踏み切れたのは、基地局への固定通信網に「アンバンドルされたNTT光ファイバー」が不断^{ふだん}に使える様になったからである。

このように、私が本格的な提携話を持ち込んだとき、KDDにはもはやその受け皿となる基盤がなくなっていた。ただ、親しくしていた経営企画部門の方々^{かたがた}は、真剣に骨を折ってくれた。しかし、何十億円の事業資金が絡^{から}む資本提携まで進むような案件は、新生KDDIでしか決定できないことは明らかであった。

なお、KDDのISP部門の関連会社、K・COMは、我々を見捨てなかった。ホールセール先として三月には正式に契約を交^{かわ}してくれた。社長の阿久津さんには心から感謝したい。

我々がステップアップする機会はどうして失われた。もし、KDDの合併が見送られていたか、半年でも延^のびていたら、TMCの最後の一戦はここから始まったと思う。もしそうだったなら、強力なADSL通信網を足回りとして備えた、見違えるように強力なKDDIとして今日^{こんにち}を迎えていたと信じて疑わない。

第三節 NTTコミュニケーションとはお話しにならなかった

TMCの経営陣と幹部社員にはNTT出身者が多くを占めていたことは既に何度か記した。当然、彼等はNTTの社内事情に精通し、社内人脈も豊富だ。

その中の一人から、NTTコミュニケーションなら大規模な出資を受けられるかも知れないと告げられた。私はその話を聞いた時、我が耳を疑った。縦え前年の会社分割で、他の事業主体（NTT東西）と比して小規模になったとはいえ、コミュニケーションはNTTグループの中核を担う企業だ。NTTの独占を打破するために立ち上がった我々になぜ「塩を送る」のか解せなかった。然も、ATM通信料金支払問題では「死闘」を繰り広げている最中ではないか。

勿論、思い当たる節もあった。昨年来、NTTコミュニケーション内で、「開明派」とでも言うべき中堅幹部の一隊とは良好なビジネス上の関係を結んでいた。そのビジネスとはNTT地域会社がADSL事業に本格進出しない場合、乃至はそれに順ずる場合に、TMCがNTTコミュニケーションにホールセール（OEM）サービスを提供するというものである。NTTコミュニケーション傘下となったISP、OCNが取り纏めをするので、エンドユーザーの数、ライン数は馬鹿にならない量になる。恩人であるKDDとKCOMを優先すべきは当然だが、「駒を多く張る」という意味で、この商談も敢えて異

第三節 NTTコミュニケーションとはお話しにならなかった

論を差し挟まなかった。加えて、NTTコミュニケーションの技術上の要求水準は厳しかった。大量収容によるライン単価極小を目指すTMCの技術戦略は評価されたが、その実態は社内なら兎も角、とてもOEMサービスとして外部に安心して出せる段階には程遠かった。それは私にも良く解っていた。だから、「KDDの共に育とう」という姿勢は与し易かった。NTT東西（地域会社）が、頑固で意固地、ちよつと古臭く、手堅い技術を駆使した「フレッツADSL」を投入した事に因り、この商談や友好関係は水に流れた筈であった。

しかし、会社存亡が問われる此の際だ。出資しようという話に乗らない訳には行かない。NTT地域会社でないなら、我々の大義を通せる余地は在るかもしれない、こんな思いで私はNTTコミュニケーション中核の人物と会談を持つことになった。だが、相手の態度はとて「密議を凝らそう」という体ではなかった。私が期待していたのは、NTT地域会社との来るべき全面的な対決に向け、「フレッツに依拠しないADSL網が欲しい」という断固とした態度である。NTT解体を真の意味で達成できる端緒を掴み取った。だが、そんな姿勢は彼らに一欠片も伺えない。やれ、「海外のM&Aに大失敗して1兆円に近い損を出した」の、「アッカへの出資が優先でTMCの分は残っていない」だの、取留めのないぼやきを聞かされただけで終った。何の為の会談だったのか、訳が分らなくなった。

社内NTT組の事前解説によれば、NTTコミュニケーションと地域会社とは「お互い」を最大のライバルと見なし、それぞれ欠けているもの、即ち「地域アクセス網」と「長距離通信網」を自前で調

達する経営戦略を以て「竜虎の戦い」を始めるという事であった。だが、私が現実を目にしたのは、その経営戦略がサービス提供品目の品揃え用「お買物リスト」として流れ出てきたものでしかなかった。そんな安易な経営戦略は「抑々有り得ない」という方が正しい。この会談は義理の上で会うには会ったが、「TMCは駄目よ」と間接的に示唆したものと判断できた。

また、これに懲りずに日参陳情すれば、ひょいっと大金が出て来ると判断しようと思えば判断できた。だが、それは願い下げだった。正に、我々が最も忌み嫌う「NTT経営陣の権力への意志」への無条件降伏を表明する事に他ならないからだ。だったら、さつさと稲盛氏に頭を下げに行く。同席したNTT組も同様な感想を持ったようだった。まるで、お話にならなかった。

TMCのNTT組がNTTコミュニケーションとの連携を模索したがった心情は理解できる。「NTTを外部からでも改革できれば」との思いが伊那実験組などに比べれば夙に強かったのだろう。しかし、次世代公衆網の「芽」はNTTの亡霊からではなく、その遺体を「肥やし」にして生え出てくるものなのだ。

第四節 三井物産もだめ、トップが強く反対と告げられる

KDD、NTTコミュニケーションの他にも主^{おも}なところでは日本テレコム、東京電力、韓国テレコム、或^{ある}いは外資系巨大フアンドなど、様々な連携候補との個別の接触を三月一杯に渡って精力的に続けた。何れも、TMCの飛ぶ鳥を落とす勢いが産んだ「知名度」が無ければ、私などが会える相手ではなかった。だが、こちらが下手には出ずに正攻法の連携^{れんけい}打診^{だしん}だった所^{せい}為^ゐなのか、或^{ある}いは、ずばり泡沫ベンチャーと思われたのか、お互いの琴線^{きんせん}に触れるような対話には行き着かず、接触^{せつしよく}から折衝^{せつしょう}と呼べる段階まで発展する持続的な関係を築^{きず}く事ができなかった。

その中で、三井物産だけは例外であった。単発の面談などでなく、彼^かの高橋徹氏^{たかはし}を介^{かい}した私的な夕食会を繰り返しながら、息の長い接触が続いていた。その相手はテレコム事業部の沼倉部長^{ぬまくら}といい、「レスリングのお陰^{かげ}で物産に入れた」と時に含羞^{がんしゅう}の笑いを漏^もらす好漢^{こうかん}であった。こうしたスマートな商社スタイルは、単^{たん}当^{とう}直^{ちく}入^{いり}型^{けい}の「割り切り^{わりきり}」人生しか知らぬ私には新鮮であった。

既^{すで}に、この会社は前年の秋に「ガーネット」というADSLベンチャーを米国CLEC企業と共に立ち上げる経験^{けんけん}を有^{ゆう}していた。TMCが何を成^なし遂^とげ、何に苦しんでいるか、自身の体験を通して十分に把握^{はあく}していたのだ。それと共に、ガーネットの弱点と限界とを強く認識していた。こうした相互理解を

図る会話を何度となく交わしていた。

三月に入り、提携交渉を本格的に開始したいと切り出された。三井物産の全面的な資本参加によるTMCの子会社化を実現したいという。「物産は情報通信分野で航空母艦が欲しいのです」というのが沼倉氏の要を得た説明であった。「インターネット時代に商社としての情報通信価値連鎖を形成するには、ブロードバンド基礎部分の確保が不可欠」との戦略的判断が窺えた。社長や財務は別として経営陣の原則温存、社員雇用の持続、投資家保護などその後の事前交渉での確認事項は、流石に日本の資本主義を代表する大企業らしい力強さを我々に感じさせた。「成程、マネーゲームの延長でないTMCの出口がこんな風に存在していたのだな」と我々は自ら切り拓いた時代の躍動ぶりに感激した。株式上場にも金融機関にも見放された我々に異存があるうはずはない。依然として多数派株主であった経営陣は、子会社化を承諾する旨を伝える。

しかし、投資や資金供与の実行前に、デュー・デリジェンス（内部監査、以下DDと約す）の過程が待ち構えていた。四月に始まったこのDDは、「流石は巨大商社」と唸らせるほどの、徹底したものであった。監査法人トーマツから六名の会計士が八重洲本社に陣取り、二週間程掛けて財務調査を、三宅坂法律事務所から三名の弁護士が同様に法務調査を、それぞれ実施した。一億円ほどを費やしたDDであったと後で知った。この期間は、期待と不安の入り混じった緊張の日々であった。DDが終結した四

第四節 三井物産もだめ、トップが強く反対と告げられる

月末、「特に問題は無さそうだ」と言う事で、「連休明けには会社上層部^{トシ}の了承を取り付ける」というところまで漕ぎ着ける事ができた。資金繰りも限界まで来ていた我々は、安堵^{あんど}の胸を撫^なで下ろした。株主への説明書類も物産が用意し、一五億円前後の緊急融資の予定も具体化し、後は最終決済^{けつさい}を待つだけとなった。私も沼倉氏も、また、この間の交渉過程で意気投合していた両社の担当幹部社員も、提携成立は既定事実として将来への夢を膨^{ふく}らませてその時を待った。

連休明け早々、沼倉氏から本社の近くに呼び出された私は、最悪の事態を告げられた。上層部^{トシ}の強い反対で提携交渉は直ちに終了すると言う。話す沼倉氏も聞く私も辛^{つら}かった。絶句^{ぜつこ}しつつも「何故^{なぜ}？」と問う私に「理由は言えない、自分も分からない」（或いは察^{さつ}してくれ、だったか）という。事業性そのものの疑義^{ぎぎ}は考えられない。そんな根回し不足を突かれる様な好い加減^{かげん}なテレコム事業部では無い事を、私は既に知っていた。

窺^{うかが}い知れない三井物産の「奥の院^{おくのいん}」で何かが動いたことは疑いようがなかった。当事者を超越した何らかの大きな力がこの連休中に働いたと思つて間違いない。これ以上の糾問^{きうもん}に意味は無い。これまでの尽力^{じんりよく}を深く謝^{しゃ}して、私は彼に最後まで成ろう別れを告げた。それ以後、この歴史的ともいえる企業連携^{れんけい}が潰^{つぶ}え去った真相が何であつたか自分なりに情報収集して解明^{かいめい}に努^{つと}めたが、未だ究明^{きゆうめい}は出来ていない。永遠に埋もれた謎で終わるのかもしれない。只^{ただ}、三井物産にとっては、情報通信事業分野に楔^{くさび}

を打ち込む絶好の機会を逸したのは、自業自得とは言え、総合商社がその後、着実に没落する事を意味していた。三菱商事がECコンテンツ分野での機動部隊戦略で現代性を維持できたのに比べれば、その没落振りは一目瞭然である。TMCを航空母艦として確保できていれば、誕生しつつあった三千万ブロードバンドの顧客市場に圧倒的な影響力を行使できた筈なのに、惜しい事をしたものだ。

社内に交渉破綻を伝える私は破綻原因の詮索もそこに、次の段階へと頭を切り替えていた。日本、情報通信産業の主流と組むという「最後の戦」構想はこの三井物産を最後に消えたようだ。だが、非主流を狙えれば、未だ未だ「最後の戦」と呼べる戦いを仕掛けられる筈であると考えた。

だが、もうこの戦いは、TMC創業者のための戦いの場でない事もはっきりしていた。何故なら、非主流と私が意識していたのは、主流に伸し上がろうと牙を磨いている挑戦者達である。彼らは自分たちの経営を主体的に展開したいのである。その意欲こそが、非主流たる所以である。必要なのはTMCの事業そのものであり、創業者と提携したいのではなく事業そのものと提携したいのである。創業者である私と小林君とは、事業そのものは既に執行役員会という運営組織に支配権を委ねている。彼らはその支配権を欲しているのだ。主流はそこまで踏み込まないが、非主流は絶対に踏み込んでくる。従って、これからの「最後の戦」は経営権の譲渡に他ならない。「如何にこの譲渡を上手くやるか、これが創業者の最後の戦いである。」こう私は覚悟を決めた。

第五節 最後の一戦、SBI、USENはどうか

三井物産との提携交渉破綻は、知る人ぞ知るといふ類の情報となつて、TMCの未払い債務企業の間には瞬く間に浸透していった。五月も早々から、それこそ債鬼と化した感のある債権者たちがどっと押し寄せて来た。

「未だ未だ勝機は有る、命脈は尽きていない」と理を尽くして説得しても、引き下がって貰うのに異常な困難さを感じる様になつてきた。人材派遣の一部債権者は支払確証をせよと言つて、目つきの悪い男どもが会社の応接室に籠城してしまう始末だ。これには私が一千万円だか二千万円だかの個人保証書なるものを振り出し、お引取り願つた。また、投資家株主のうち、外資系会社教社は、私と小林君が連名で交わしていた株主間契約書を引つ張り出して、「損失補填の義務が我々に在る」などと言ひ出し、何度も彼らの事務所に呼び出された。「どう解釈しても株券放棄以上の賠償義務は無い」のだが、何だつたのであろうか。その時の丸坊主で体格の逞しい外人兄ちゃん達は流石に迫力があつた。

「こつた返す八重洲本社とその混乱が、現業社員が集まっている上野ノルドビルに及ばないで済んだことは「不幸中の幸い」であつた。事業運営は整然と回つていた。新規は月二千回線規模にまで落ちたが、サービス提供会員は伸びていた。

名古屋は大阪を抜いて七千ユーザー突破、もうすぐ一万だ、などの報告も上がってきていた。TMCは依然としてADSLの草分けであり、輝かしいベンチャーであり続けていた。

一部ネタ元の割れた悪意の情報を流す者も居たが、マスコミあるいはメディアから来る取材は、四月以後、依然にも増して賑やかと成っていた。日刊紙大新聞や専門情報誌がそれまで流してきた「東めた神話」がどうやら雑多な週刊誌や月刊誌を刺激したらしい。既に広報の前線を退いていた川村君の代わりに平田佳代ちゃんという慶應SF C出身の俊才と、二人で平均二日に一回の割りでせつせと取材に応じていた。社会的評判は依然として上々であった。また、一周遅れのV Cが株主割当増資棄権株への出資意向を持って何社か訪れていたから、会社の管理部門は結構忙しかった。

このような状況の中、TMCの最後の命運を握る人物が登場する。私がTMCで唯一契約した個人コンサルタントである小野浩之氏だ。私とは全く対照的な非理工系人間で、野村證券を振り出しに、会社というものの「生き死に」を商売の糧とする経営コンサルタントである。つい最近に、結構な規模でコンサルティング会社を興したが、ITバブル崩壊で経営破綻に見舞われた。その折に一匹狼的な立場で、単身、私の処に売込みをかけてきたのだ。私の窮状を察した知人から紹介され、数多く会った会社整理屋と、この男は一味も二味も違っていた。彼はTMCの価値を正確に把握していた。数字では読めない潜在的可能性を読み、経営者の言葉として表現することができた。会社整理屋というのは、所謂「ハゲタカファンド」で、破綻寸前の会社を捨て値で買付けた上、解体して散売りすることを生業とする

る。私がこの小野氏を信用した理由は、彼の人間性への直観的信頼感もあったが、ITバブルの上昇と下降の両局面で彼が現場を見てきたという「経験」への信頼が大きかった。私が考える非主流の通信事業者を一通り人脈込みで知悉^{ちしつ}していたのである。この辺りの知識は活字を通してしか私は知らなかった。私が小野氏に提示した事業譲渡の交渉条件は、

- 一、 東京めたりつく通信のADSL事業を全面的に引き継ぎ、且つ^{かつ}発展させること
- 二、 社員は全員再雇用すること、顧客サービスを中断させないこと
- 三、 繰延べ債務、約四〇億円の弁済^{べんさい}を速^{すみ}やかに実行すること

以上の履行^{りこう}を約束すれば、創業者株式（過半数を占める）は買取価格（額面）を最低価格として譲渡する。また、東條、小林の身分地位に条件は付けない。

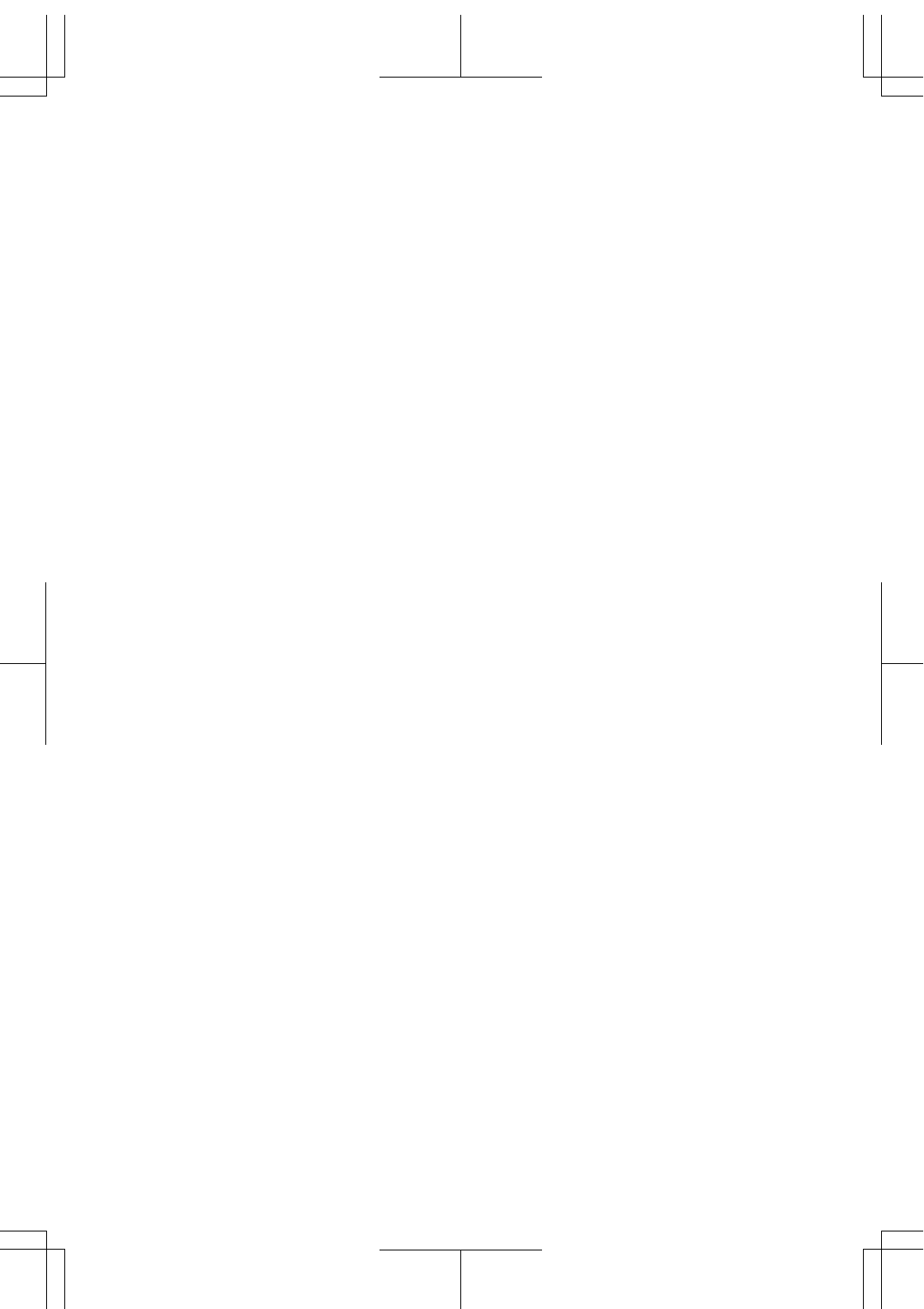
と言うものであった。

ここまで覚悟を決めると、外から色々な忠告をする人達も現れてきた。創業以来ある意味で同志関係にある総務省に泣きつくことも考えられた。公正取引委員会もある。しかし、役人に頭を下げるくらいなら、解体屋「ハゲタカファンド」に売り渡した方が未だ増^ました。そこまで落ちぶれたくはなかった。また、NTT地域会社に話をつける手もあれこれ考えられるであろう。まずは社会問題化である。NTT

第七章 最後の一戦にむけて

コミュニケーションを唆し、ATM回線を切らせ、マスコミのあのハゲタカファンドより性質の悪い「悪魔的煽情性」に火を着ける。経営破綻は「皆NTTが悪いからこう成った」という訳である。そして、政治力を動員しながら、NTT地域会社に適当な条件で会社を引き取らせる筋書きである。或いは、その恫喝をかけることで、同様の結果を得る事だ。しかし、此の方法はもっと堪らない。可能性の有る無しではなく、我々の矜持が許さない。元々「NTT独占を打破する」ために立ち上がったのだから、死んでも敵の情けを請うことは禁じ手だ。

そうこうしているうちに、この小野氏を通して、二つの提携先候補に私は辿り付いた。一つは、SBI（ソフトバンクインベストメント）であり、他の一つは（株）有線ブロードネットワークス（現在のUSEN）である。こうして、水面下で、密かに「最後の一戦」に向けて私の闘志は高まっていた。



終章 あつけない幕切れ

第一節 衝撃！ 朝日新聞報道「東めた経営危機」

二〇〇一年五月二十九日早朝、私は会社からの電話で叩き起こされた。朝日新聞朝刊の第一面で「東京めたりつく経営危機」という記事が八段抜きの大見出しで載っていると言う。

驚き、会社に駆け付ける車中で記事を読んだ。それによると、「NTTの参入も響いてADSL草分けの東京めたりつく通信が資金繰りに行き詰まり、経営危機に陥っていることが判明、社長の東條が二八日に明らかにした」と確かに書いてある。しかも、「営業権の全面的な譲渡も検討中」とまで念を押されている。これには完全に意表を突かれた。全く予期していなかったからである。後々、これは私が意図的に仕掛けた作戦であつたとの勘ぐりを頂戴したが、真相は違う。

「原の野郎め、やりやがったな」と私は思わず唸った。前日の二八日、「原の野郎」こと当時の朝日新聞論説委員で現役記者であった原淳二郎氏に、私は久々の取材を受けていた。そこでの問答がこの記事の「明らかにした」根拠である。諸々の話題の一つに、最近行われた二〇億円増資の目標が結局達成されず三億円程度の結果で終わった失敗話も出ていた。資金調達の手段として、強力な提携相手の出現を期待する旨、記事にでもして下さいな、と喋った事も確かだ。だが、この取材が原氏の記者魂を掻き立て、このスクープ記事に繋がることは夢にも思っていなかった。総理大臣の首も楽々飛ばす「筆の力」を思い知った。しかし、当時は既に、TMC危うしの観測は、マスコミ界にかなり広く浸透している一種の常識であった。仕入先や同業他社からの情報などによる情報入手で、それが状況証拠となり、この記事が恰も真実であるかのように思われても仕様が無い。「良くやったが所詮此処までだろう。頑強に反対していたNTTがADSLを開始するまでに至った功績を手土産に早々に御引退でしよう」との空気が一挙に広まった。何にせよ、TMCの経営者が「文無しの冒険家」であることは広く知れ渡っている。最後の「止め」を刺したのが、正式な社長への取材手順を踏んだ、老練の朝日新聞原記者であり、朝刊第一面記事であった条理である。

新聞紙上でのTMCの登場も華々しかったが、その退場も同じ様に華々しかった。それはそれで、バランズは取れていたと言えよう。だが、この騙し討ちに近い「素っ破拔き」は後味の悪いこと限りな

かった。出社した時、会社はごった返していた。天下の大新聞による煽情的な経営危機を報じた記事は株主、債権者、その他のマスコミをそれぞれに直撃した。問い合わせが引きも切らない混乱状態だった。社内では小林君が怒り狂っていた。社長が進んで経営危機を新聞で明かすなど「言語道断」だと言う。「辞表を書いて即刻に社長を辞任し、責任を取れ」ときた。丁度彼も、A D S L 事業を手掛け始めたトーカイという燃料販売サービスの大手に企業連携の渡りをつけていたところだったので、この報道には余程頭に來たのであろう。だが、それも後の祭だ。「少なくとも、営業譲渡先の候補だった企業は、概ね、既に知っている内容ばかりではないか。寧ろ回りくどい説明が省けて楽になった位だ。問題が有るとすれば、これから押し寄せてくる株主と債権者の追求が、一層厳しくなる事位ではないか」と何とか腹の虫を収めて貰う。

この報道から一週間ばかりは、殆ど睡眠が取れぬ「私の生涯で最も多忙の日々」であった。T M C の最後が始まり、またあつけなく終結するのである。何しろ、顧問会計士や顧問弁護士がそれまでに慌しく組んでくれた民事再生法講義は一教程すら受けぬうちに、全てが片づいてしまったのだ。株主、債権者からの折衝は一層過酷さを増した。その個々の描写は此処では省く事にする。

第二節 気になったSBI北尾氏の一言

第二節 気になったSBI北尾氏の一言

SBIとの交渉の実質の担当者となったのは、ソフトバンクグループの中に在って様々なメディア関連企業との事業連携を実現して来た橋本太郎氏であった。彼の肩書きは実に豊富だった。主だったものだけでも、ソフトバンクブロードメディア（株）社長、（株）DTHマーケティング社長、アカマイ・テクノロジーズ・ジャパン社長といった具合である。孫会長が唱えるネット財閥の形成の意向を受け、グループ内にインターネットコンテンツ事業部門を新たに設置・成長させるべく、彼は一身を捧げてきたかの感があった。その側近に、胡桃澤君という優秀な若手がいた。この両君はTMCのADSL事業の将来性について非常に強い関心を示し、ブロードバンド・コンテンツを消費者に届ける事業の展開基地として高く評価してくれていた。窮迫していた資金繰りやNTT地域会社との苦闘も、「確りした財務的な基盤を確保すれば乗り越えられる程の苦境ではない」との理解を示していた。社内監査（デュオリジェンス）は既に小野氏主導で終了していて、後は資金調達の目途をつける最後の詰めに入っていた。五月下旬の段階で、最も可能性の高い営業譲渡先として私は期待を繋いでいた。この買収資金の出所が投資会社のSBIだった。総額五〇億円程度は覚悟していたようで、我々はSBIの最終決定をじりじりしながら待ち続けていた。

この過程の最中に、あの朝日新聞記事が出た。一瞬、私はこの計画が潰えるのでないかとの懸念を持ったが、案に相違して、最終決定は加速されたようだ。早速、翌三〇日に、私はSBIの役員会に臨席するように依頼された。行ってみると、北尾社長が待っていた。「これで決ったな」と前日以来の混乱でやや自信を失いかけていた私は安堵の胸を撫で下ろした。記事を読んでの最後の首実検であることは確かであった。私は殆ど何も喋る機会を与えられないまま、役員会を退席した。北尾さんは「茫洋としながらも的確な事を言う人だな」という印象が残った。その後、ライブドア事件のテレビ報道で再度彼の顔を見たが、当時の事を思い出し、何となく思い当たる事があった。彼の社会的事件に対する鋭敏さである。「正論を説く」姿勢である。TMCについても、「白馬の騎士」ならぬ「救済の騎士」を演じようとしたのが、彼の動機だったのかどうか、時が来れば確かめてみたいと思っている。

橋本氏、胡桃澤氏はこの役員会への出席を我が事に喜んでくれた。大勢は決った。後は細部の技術的な話が残っているだけだと言われた。だが、あの三井物産で苦い思いをした私は疑い深くなっている、役員会の会話で気になることが一つ残っていた。それは、「ソフトバンクもADSLを始めると言っているが、この件とは独立だよな」という北尾氏の念を押す発言であった。「何かあるな」と私は直感しつつも、ジャフコなど大株主への現状報告や債務繰延べ先への弁明といった日常の中に没入していった。有線ブロードネットワークス（現株式会社USEN、有線BNと略す）からは、新聞記事に呼応した

第二節 気になったSBI北尾氏の一言

SBIのような行動は無かった。その時点で、有線BNとの交渉もSBIに負けず劣らずの段階にあった。総帥の宇野社長とのぎくばく、なんでも直接の会話をする機会もあったという点では、こちらの意志決定が寧ろ速くても不思議はなかった。有線BNは四月にNASDAQのジャパン（現ヘラクレス）への株式上場を果たした後であり、投資資金には事欠かない筈だ。当時、この会社の伝統である「通信回線自前敷設主義」を光ファイバーでも実現すべく活気が漲っていた。ユーザーに直結するアクセス網については、どんな通信キャリアよりも貪欲であった。だが、同社の誕生の経緯にかかわるメタル回線（同軸ケーブル）からは離れたいと思っていたようだ。光ファイバーによるブロードバンドが今後の本命であると考えていた様である。

しかし、その時点では、光ファイバー敷設に邁進という感じではなく、他の通信事業者にはない特色である豊富なコンテンツ所持という優位を如何にブロードバンド新時代に維持して行くか、多方面で模索中であつたのだろう。それでもTMCが既に獲得していたNTTダークファイバーを優先的に利用できると地位を獲得する事が彼らの最大の関心事項であつたには違いない。「東京ふあいばあ通信」の社長となっていた杉村君は、ここを攻め立てて大型投資の必要性を盛んにアピールしていた。

しかし、三井物産の沼倉氏やSBIに於ける橋本氏のような明確な統率力は、彼らの中に見出す事が出来なかった。どちらかといえば、KDDに似て、全体の合議を積み重ねて行く姿勢という部分で非

常に似通って感じられた。しかし、交渉の度に、一步一步前進している実感はKDDの時とは違っていた。これは時間が掛かるだろうと思われたが、社長の宇野氏の決断で、一気に決着という経路も有り得るかも知れなかった。それは、TMCの既存ADSL事業でなく、新たに光ファイバーアクセス網を構築する事業としての可能性を「先買い」する決断が着いた時点であろう。TMCの財務状況監査などは、例により、小野君の手で終了したのも同然であったから、有線BNもSBI同様、いつ事業譲渡契約に突入してもおかしくなかった。だが、この週、彼らは動かなかった。もし、彼らが本当にTMCを買収する心積もりがあれば、これは致命的な失策だったといえる。真偽の程は分からないが、後にソフトバンク内の情報として密かに耳に挟んだ話では、「宇野氏が孫氏に是非束めたを譲ってくれという申し入れをしたが、孫氏はこれを断った」そうだ。

勿論、本人に確かめた事ではないが、在っても不思議でない話だと思う。有線BNは本気で買収に動いたと信じている。前に述べた交渉条件を呑むなら、私にとって譲渡先はどちらの会社でも良かった。「早いもの順」、これが交渉原則であった。

第三節 孫正義氏との交渉が始まった、彼は慎重だった

その週末であった。小野氏から、急な連絡が入った。なんだろうと話を聞いてみるとソフトバンクグループの中で事態が急展開しているとのことだ。TMCの買収元が、SBIからソフトバンク本体に切り替わったという。孫正義会長が直々に乗り出し、交渉権を北尾社長の了解の許に譲り受けたそうだった。そして、翌日の土曜日から、孫氏自身がTMCの全役員や執行役員との面談を開始するというのだ。私は二年前の暮れ以降、彼には全く会っていない。彼が我々の動向を注視していたのは大方察しが付いていたが、見事と言って良い程に接触は途絶えていた。だから、孫氏の周りで何が起きているのか、我々には皆目見当がつかなかった。これはソフトバンクグループの中でも同様であったようだ。彼のADSL事業への大規模な進出計画は、彼と彼の側近だけに限られた完全な機密事項として進んでいた。だからSBIの役員会での会話でも、「あれは独立した話、よくある孫会長の法螺話」という程度の扱いを受けたのだろう。

TMC内では、小林君が、その頃ちよくちよくソフトバンクに出入りしていて、「孫さんがどうやら本格的にADSLを始める事は確かなようだ」と情報を呉れてはいた。しかし、その情報の信憑性は極めて乏しく、前年のスピードネット騒ぎを目撃していた我々にとつて、半信半疑の状態であった。も

し、本当なら、何故TMCを完全無視しているのか、小林君を通してであれ、買収話が何故出てこないのか、理屈が通っていない。だが、孫氏のTMC完全黙殺は、計画的で、意図的なものであることが直ぐに判明した。他の会社を買収して、それを軸にして事業展開を図るなどという生易しいものではなかったのだ。自己の全財産と、事業家としての生命を賭けて、「漸く白みかけたブロードバンド通信事業の夜明け」への本格進出を決断していたのだ。Yahoo! を道連れにしようという枠組みも、二年前には聞けなかった話だ。それだけ、時代が変わっていたのだ。その決意が固まり、いよいよ実行という段で、やつとTMCの処遇を考えたというのが真相であろう。その時、偶、橋本氏の配下以外のソフトバンクグループ（の一部）にも「TMC買収寸前」という話が伝わり、グループ内の全面調整に乗り出したものと思われる。或いは、このような動きが自グループ内に在るように、社外にも在る事を察知して、対抗勢力への転化を事前に食い止めたかったのかも知れない。

更に尤もらしい話もある。実は、筒井君だけでなく、嘗て私の元にいた宮様も孫氏の側近チームに組み込まれ、彼らが、TMC無価値説を頻りに吹き込み、完全黙殺を貫かせたのだという話があったと聞いた。だが、孫氏は其程の馬鹿ではない。それよりも、TMC買収の齎す政治効果を狙ったという方が尤もらしい。「覇者」として誰からも尊敬を得られる振る舞いである。

しかし、こんな理由を詮索することは、私にとって当時「どうでも」良かった。SBIとの間で了解し

第三節 孫正義氏との交渉が始まった、彼は慎重だった

ていた経営譲渡契約の内実を防衛できるのかどうか、これが私のその時の最大関心事であった。翌日の土曜、孫氏と同社の経営幹部が陣取る赤坂近辺のホテルに我々は出向いた。久々に孫氏に会う。その隣にYahoo!の井上社長が同席していたのには驚いた。挨拶替りに二年前の事を私が持ち出すと、孫氏は生真面目に「自分が本格的なADSL事業に進出する決意に至った理由が三つ在る」と、次の様に説明した。

- 一・MDFが開放された事。だが、これだけでは十分ではない。NTTの抵抗が予想されるからだ。
- 二・公正取引委員会が動いた事。これで、抵抗に歯止めが掛かった。しかし、これでも未だ十分ではない。通信コストが掛かりすぎる。
- 三・NTTダークファイバーが開放された事。これで採算性が見えた。

「だから決断した」と言う。何という慎重さであろうか。また、何という自信であろうか。我々「トツブリ引き」とは全く違った「重々しさ」が其処に在った。

買収条件を切り出すと、「君たち先覚者の株は原価（額面）で、その他投資家株主も同じ価格で」という、ベンチャーキャピタルには厳しい答えが返ってきた。また、「繰延べ債務については、その全額を、責任を持ってソフトバンクが返済する」との約束も取り付けた。「社員雇用の維持と顧客サービス継続」は言わずもがなである。ただし、私と小林君の辞任に関しては、「前提としてくれ」との事である。

小林君や主要外部株主の了解を前提として「原則合意」を伝えると、破顔一笑、やや芝居掛かった口調で「自分達は、『めたりつくが掲げた松明』を継ぐ者である」と、我々の是迄の健闘を讃えてくれた。そして、明日、早速に、私と小林君両名と株式譲渡の契約を交わそうということで、このトップ会談は終了した。その後、彼はTMC主要幹部との「事業内容の聞き取り調査」に向かった。疲れを見せず精力的な姿勢が印象に残った。こちらは疲れが一時に出て、手持ちの煙草を一本残らず吸い尽してやっと一息吐いた。

「事は成ったのである。」

ハゲ鷹（ファンド）に食い荒らされたり、NTT地域会社に吸収される悲慘と屈辱の危機は去ったのだ。個人破産する危機が消えたことも嬉しかった。家族の顔も浮かんできた。しかし、感慨に耽つている暇はない。

私は井上氏と立ち話を交わし、主要株主の了解を取りに回らなければならない。只、この立ち話で、

「余り遣りたく無かったんですが、（ADSL事業は）大変ですよ。」

という彼の飾らない本音を聞き、始まるうとしている事の途轍も無い困難さに思わず息を呑んだ事が忘れられない。

第四節 ジャフコ社長の感動的な言葉

翌六月三日、株式契約書調印は、小林君と一緒に無事済ませた。彼は株価については渋ったが、借金漬けの苦しい状況は私と同様で、ここを突いて何とか説得する事に成功した。私が個人財産を叩いてまで最後の踏ん張りをした事に理解を示してくれたのであると思う。これでソフトバンクは正式にTMC株の過半数を抑え、実質的な会社支配権を手に入れた。

主要株主のジャフコと三和キャピタルは、株価には流石に憤然としたが、「これを逃せば次の出口があるのか無いのかも分らない」という私の観測に渋々納得してくれた。

そんな状況にも拘らず、ジャフコの村瀬社長からは次のような感動的な言葉を頂いた。

「縦え損を出しても国運を変える社会変革の一角にベンチャーキャピタルが貢献できたことを誇りとしたい」

腹の底から搾り出すような言葉だった。

これにはぐつと来た。私の社会的責任の方は、これだけ損を出させたら、誉められたものではないとは重々承知していた。

なお、TMC株は既に公開会社の株と同様の認定を関東法務局より受けていたから、ソフトバンクは公開買い付け（T・O・B）により全株を取得する事になった。こうして一連の儀式が終了したが、我々は「戦い済んで日が暮れて」という境地には中々辿り着けなかった。TMC買収の正式な外部発表はソフトバンク・ヤフー合同のADS L事業進出の式典の後に回してくれという断り、ようもない要請が来ていたのである。

孫氏、井上氏が大舞台を設けた、あの「電撃的な記者会見」は、六月一九日に予定されていた。TMCの記者会見は、六月二一日とされた。それはそうだろう、「晴れ舞台」を「下手な前座」で汚す訳には行かない。その配慮もあり、ソフトバンクによる買収は、其程の衝撃を与える事も無く終った。それでも、当時のマスコミ報道を読み返すと「社会的事件」として大きく報道されたことが判る。時代の変わり目を論じ、ベンチャーの悲劇に同情的な論調であった。このような演出の甲斐もあって（我々が債鬼に追われ株主に泣きつかれる日々は、この調印の後も三週間程続くのだが）心は軽かった。

ところで、この待機の期間中に忘れられない挿話があった。株式譲渡契約の数日後、孫氏側近から株券引き渡しの緊急の依頼が無い込んだのだ。「引き渡しを今日中に完了したい」という突然の乱暴な要請である。偶々創業者株式の株券は、新田君の管理の元に一ヶ所に集めて在ったので辛うじて事無きを得た。株券と一緒に私も来いと言うので、一万六八〇〇株が詰まったダンボール箱のお供をして箱崎に赴いた。其処に孫会長が待っていた。挨拶もそこそこに、二億一千万円の小切手を渡され、領収書を

第四節 ジャフコ社長の感動的な言葉

書けという。余程^{よほど}急ぐ事情が在ったのだろう。目の前で見た商店^{しょうたん}、主風^{しゅふう}の孫氏の言動は、普段とは別の「彼の顔」として私の記憶に残る事となった。私はこの小切手をポケットに仕舞^{しま}い、帰りすがら、「もう、こうした波乱^{はらん}が（TMCに最後の終止符^{ペリオド}が打たれるまで）二度と起らない事」を祈った。

七月三十一日、TMCの臨時株主総会が開かれ、取締役の入れ替えが決議された。

それ以前の六月末に、ジャフコの徳原さんは既に辞任を済ませていた。七月末まで辞表を預かり、残留を求められていた私、小林君、梅山君、杉村君はこの日に辞任した。東條、小林両名は孫氏との約束で、梅山、杉村は自からの意思で職を辞^じした。それまでに数理技研や私などの個人借入は全て返済が終わっていたから、「後顧^{こうこ}の憂^{うれ}い」は残らなかった。ただし、新田君は財務の責任者として、平野君は運^{オペレーション}営担当として重任となった。新社長の信任が厚かったのだ。新社長となったのは「あの橋本氏」であった。また、大活躍^{ちやうはん}した小野氏、そして胡桃澤^{くるみさわ}氏が新任の取締役となった。だが、この時点で、TMCは事実上既に命脈^{めいみやく}を失っていた。新規顧客の獲得は許されず、既存顧客にはYahoo! BBへの移転を勧めることがソフトバンク内の使命^{ミッシン}となっていた。橋本氏には就任したものの、この会社では彼の「野心^{やしん}」が満たされないのは明らかであった。

また、TMC社員のソフトバンク移籍も買収^{スケジュール}日程^{いっぴかん}の一環として計画されていた。同じ様に、（ソフトバンクが買収し、事実上TMCを吸収合併しても）TMCが有^{ゆう}していた様々^{さまざま}な財産は捨^すてられなかった。

有線BNが目をつけていた（都内電話局を網の目のように結ぶ）「ダークファイバーの先行的な利用権」、都内五〇万回線分の「コローケーション・スペース（ADSL収納ライン）」、そして、既に二年に亘るADSL敷設工事で熟達した技量を持つに至っていた「開通部隊」の社員達、中でも希少価値の高い元NTT組の「建設工事部隊」の技術者達、この値打ちの総計はソフトバンクが投資したと公表した一〇〇億円を優に凌駕するものであったろう。実際の負担は約四〇億円の繰延べ債務と五億円程度の公開買い付けによる株式買取金であったから、これは安い買物と言うべきである。更に全国展開の基地が大阪と名古屋に確固として築かれていたのだから、孫氏にとって、TMC買収の動機が何であれ、（ソフトバンクはTMCを存分に利用し尽くし）次の発展を準備する礎とできた。

こうして、一九九九年七月に誕生した「東京めたりつく通信」は、丁度丸二年の天寿を全うし、二〇〇一年七月に、独立系ベンチャーとしては永遠の眠りについた。同社が日本の通信事業に与えた貢献と獲得した栄光を、永遠に不滅なものとして歴史に刻まれて。

この臨時株主総会から、ほぼ二年後の二〇〇三年六月三〇日、「東京めたりつく通信のサービス」は静かに打ち切られ、最後まで残存した利用者也全てYahoo! BBサービスに移行した。その日、私の中の「東京めたりつく通信」も総てが終った。

第五節 お金だけで I C T 立国はできない

第五節 お金だけで I C T 立国はできない

情報通信技術

「東京めたりつく通信（TMC）」が ADSL で点火したブロードバンド闘争の「松明」は決して「燃え尽きる」事は無かった。寧ろ、この組織が志半ばで実質消滅した、今から七年前を起点としての「松明」は日本中を覆い尽くす巨大な火柱となつて燃え上がる事と成つたのである。

七年前の二〇〇一年と言へば、正に二一世紀の幕開けであり、NTT とソフトバンクとが共に ADSL サービス事業に本格的進出を開始した「日本ブロードバンド通信元年」として記憶されるべき年である。それから、たつた七年という短期間に、日本の情報通信基盤はその存在様式を大きく変貌させた。一言で言へば、「欠乏」から「余剰」への変貌である。有線系であれば銅線でも光ファイバーでも常識的な価格で存分に利用可能であり、無線系についてもこの変貌の真つ最中である。此処に「ブロードバンド闘争」と筆者が名づけた、「戦いの本質」が在る。

すなわち、即ち、欠乏していると認識されていた（ブロードバンド・インフラストラクチャ）も、の（以下 BBI と略す。）は、実は本当の、欠乏ではなく（ADSL に対する）知的怠惰に起因する「錯誤」であり、（FTTH に邁進する）邪な心が生んだ偽情報でしかなかったのである。この知的怠惰や邪な心に「既得権益の擁護」が重畳した処の「BBI 欠乏の理論」が、強固な壁としてブロードバンド元年に立ち塞がっていたのである。

従って、ISDNをADSLに置き換えるためには、この「BB I 欠乏観念」を吹き飛ばす「闘争」が不可避であつたのである。「BB I 欠乏は過去の亡霊で、BB I 潤沢こそが現在であり、未来でもある。利用者よ騙されるな」と、荒野に立つ予言者を演じたのである。当時にとら、世迷言として一蹴された「メガビット級の通信速度で、使い放題、月額固定料金五千元」のインターネットサービスを実際に実現してみせる。この「論より証拠」の戦いこそが、TMCが引き受けた運命的使命であつたのである。光ファイバーや無線系の場合も「同工異曲」であつたことは言うまでもない。二〇〇一年以後、ソフトバンク、イーアクセス、アッカなどのブロードバンド闘争参加者は、見事に「欠乏」を「余剰」に変える本格的な戦いを挑み、TMCの「予感」を「実現」してしまつた道理であり、実に感慨無量である。

尤もここと言う「余剰」は、あくまでも定性的なことを述べているのであつて、定量的には「余剰」の閾値は様々な判断が可能であることを否定するものではない。だが、私がこの「欠乏余剰論」で強調したい事は、情報通信技術（I・C）と言ふものは、本来、こういうものではなからうかという所にある。巨万の資金を投入しさえすればICT立国が可能であるというのは明らかに虚妄である。

58 旧電電公社時代から連綿と続く納入業者。日本電気、日立製作所、富士通、沖電気。

電々ファミリーに延々と国力を投入した結果、今や I P 技術に遅れを取って、世界に持つてゆける技術は正直皆無ではないのか。その一方で、ブロードバンド闘争の貴重な経験は、国家的な財産である。これに費やした公的資金はゼロ、それでも世界に誇れる通信基盤を築いた達成感を国民挙げて共有できた事は、何とも心強い限りではないか。

非資源国の我が国が、これから心懸けるべき事は、ICTを「欠乏を余剰に転換させる決定的な戦略産業」として育てて行く事である。通信から離れても、成すべき格好な課題には事欠かない筈だ。

あとがき

あれは本当に過去の話だったのか

社長退任の後の二、三年間、日本のADSLの草分けとなった「東京めたりつく通信」の「あの苛烈な体験を本にしてみないか」と多くの出版人に勧められた。二〇〇一年から開始されたNTTとソフトバンク間の「激烈なADSL戦争」の勃発原因の当事者の発言は、「事件」的な扱いとして出版社の意向に適うものだったのだろう。

しかし、退任後にソフトバンク文化に反発する旧「東京めたりつく通信」社員を収容する「起業三昧（株）」を起業し、更に、二〇〇二年には古巣の（株）数理技研の社長に復帰し、中小企業経営者としての多忙な生活に没入してからは「物を書く」余裕は全く生まれなかった。

あれは本当に過去の話だったのか

二〇〇七年の六月に（株）数理技研を新しい成長軌道に乗せることができ、社長職を後任の小川君に引き取って貰い、会長に退く事と成つて、やつと物を書く条件が整った。着手は秋になっていた。しかし、いざ原稿用紙に向つた時、六年という時間経過が齎した断絶の大きさに愕然とした。記憶は大部分怪しくなり、資料の散逸も甚だしく、私一人では断想は記せても物語としての正確さは期せないことは明らかだった。そこで、現在は別々の場に居るが日常的な接触の多い、本文中に登場する諸君を誘い、何回か編集会議風の打合せを開き、事実関係の思い起こしと整合とを図った。この助力に依つて起承転結をもった執筆を晩秋には終了する事が出来たのである。

ところが、本を出してみようという出版社は現れなかった。商業的には引き合わないらしい。旬は疾うに過ぎており、時代的にも熱い題材ではない。公文書を伝統的に軽視する日本出版文化の中では、今後出版を期待する事は困難であろう。まして、個人名や組織名が飛び交う「暴露本」的な原稿の性格は、出版企画を遂巡させる一因でもあったようだ。然し、逆説的に所謂、暗黙の「検閲」からの自由を獲得する事と成つた。

本書はプロフェッショナルな編集工程を経たものではなく、事実関係の実証も心ならずも不十分の儘である。多くの記憶違いや誤解も残されているだろう。誤記も避けられない。然し完璧を期する事に執心は無かった。大雑把でも良いから、風化し、記憶の海に沈んでしまいう前に事実を活字しておく事を第一の重要事と考えた。従つて、所謂商業的出版物の様な快適さを読者に提供することは出来ない。その代

あとがき

わり、若し事実^{じじつ}に反する記述^{きじゆつ}が在れば訂正^{ていせい}に吝^{ちか}かではない。御詫^{おわ}び 勞^{かたがた}御容赦^{ごようしやう}戴^{いた}ければ幸甚^{こうじん}である。

革命や大きな変革^{へんかく}は一朝一夕^{いちじつ}で成るものではない事は言うまでもない。従つて、その一角^{いっかく}に連なるという 志^しは、流れる時間^{じかん}を持たねば本物^{ほんぶつ}とは言えないだろう。流れる時間^{じかん}には、夢と希望^{きぼう}が高く舞う頌歌^{しょうか}（オード）と滅びの鎮魂歌^{ちんこんか}（レクイエム）が付き物だ。「東京めたりつく通信物語^{しんぽんものがたり}」が果たして頌歌であるのか鎮魂歌であるのか、はたまた予期せぬ旋律^{せんりつ}を持つものであるのか、これは筆者^{しや}には分かつるはずはない。言葉は発された途端^{とたん}に、個人^{こじん}を離れるからだ。願わくば、「流れる時間^{じかん}の中に在つて、価値^{かち}ある叙述^{じゆじゆつ}であらん事^{こと}」を祈るのみだ。

最後に、この冒険^{ぼうけん}に込めた私の思いを新約聖書^{しんやくせいしよ}の一節^{いつせつ}で綴^{つづ}る。

一粒の麦死^{むぎし}なずばそのままにてあらん、

死^しなば、多くの実^みを結^{むす}ぶべし

（福音書ヨハネ伝より）

二〇〇八年一月

東條 巖

あれは本当に過去の話だったのか

【初出一覧】

二〇〇七年 十月二十八日

暫定初版

二〇〇七年十二月 四日

暫定二版

二〇〇八年 一月三十日

暫定三版

二〇〇八年 九月 一日～十月二十六日

J・CAST ニュース 配信

東京めたりつく通信物語

暫定三版 二〇〇八年 一月三十日

暫定四版 二〇〇九年 二月二〇日

著者 東條 巖^{とうじょう いわお}

©Iwao Tojo

編集者 原口 祥二郎

定価 カバーに印刷

発行所 「東京めたりつく通信物語」出版賛同人会

連絡先 (株) 数理技研

〒141-0001 東京都品川区東五反田 1丁目21番13号 ファーストスクエア五反田

TEL:03-3447-1601(代表) FAX:03-3447-1612

印刷所 平河工業株式会社

※乱丁・落丁本は小社制作部宛お送り下さい。送料小社負担にてお取りかえいたします。

本書の無断複写複製（コピー）は特定の場合を除き、著作権、出版社の権利侵害になります。