

えのき けいいち

榎 啓一

(NTT ドコモ東海代表取締役社長)

新大陸 i モードの発見



「パソコンベースのインターネットをヨーロッパ大陸とすると、iモードはアメリカ大陸の発見に相当する」、と榎はアメリカのテレビ局のインタビューに答えている。新大陸があると考えている人は多かったが、その存在を証明した人はいなかった。榎が率いるiモードチームは、携帯電話ベースのインターネットの世界の存在を余すところなく証明して見せた。

マルチメディア事業の立ち上げを命ず

1997年1月、榎啓一は当時NTTドコモの社長だった大星公二から、「携帯電話単体で行うモバイル・マルチメディア事業」を立ち上げることを命じられた。プロジェクトリーダーは榎、それ以外のメンバーは榎が好きに集めればよいと言われた。

当時携帯電話市場は新規加入者が年間1千万に達するなど目覚ましい急成長を遂げており、NTTドコモも日本でトップの座を占め、携帯電話ビジネスを順調に展開していた。しかし、社長の大星は携帯電話事業の経営者として違った目で見ている。大星は、NTT本体で固定電話が飽和し、コストダウンのためにリストラや合理化をやらなければならなかったという経験があった。携帯電話でも同じことで、契約者数の伸びはいつまでも続かない。契約者数の伸びに依存した事業の成長はいつか行き詰る。次の成長のために新しいサービスを開発しなければならない。話す携帯電話を超えた新しいサービスが必要である。インターネットを使ったマルチメディアサービスは、どんどん成長していた。しかし、回線に接続したパソコンでしかそのマルチメディアサービスは受けられない。マルチメディアサービスを移動しながらも楽しみたいという市場があるはずだ。そう大星は考えていた。大星の意向を受けてマッキンゼーが分厚いレポートを作った。

このプロジェクトを誰に任せるか。マルチメディアサービスは、これまでNTTドコモが手がけてきた通信の範疇のビジネスではない。しかし、NTTドコモの将来を賭ける重要なビジネスだから、NTTドコモの人間でなければならない。NTTドコモの人間は、優秀な人が多いが、どうしても通信会社としての電電公社の文化に染まっている。電電公社の文化も生かしながら、新しい文化の事業を造りだすプロジェクトをマネージ出来る人間が必要だ。大星の頭には、支店長会議で、いつも「社長、お言葉を返すようですが、」と自分の言うことに反対する榎の顔が浮かんだ。この男にやらせて見よう、と大星は決断した。

電電公社民営化で、榎啓一大変身

「お言葉を返すようですが」で、大星社長のマルチメディア事業のプロジェクトリーダーを命じられた榎だが、入社後十年間は、電々公社で働く普通の社員だった。大卒で採用されたので、いわゆるキャリア組みではあったが。

子供の頃は、国語よりも算数が得意で、父親が理系の仕事をしている関係もあり、理系に進んだ。「弱電をやったらどうか」と親に言われ、早稲田大学理工学部に入學し、電気通信を専攻した。修士課程を修了した後に、電電公社に入社した。電電公社は優秀な学生を欲しがっており、そのおまけとして採用されたい、と本人は話しているが、本命だったかおまけだったかはわからない。

入社してから十年間ぐらいは、ケーブルの技術者として技術系の仕事を担当していた。結婚して、子供もでき、人生としてはまあまあ生活だった。しかし、普通の技術系の仕事であり、

内心はあまり面白くなかった。

1985年に電電公社が民営化する。榎は三十五歳で、九州総支社地域INS営業部長として、熊本にいた。電電公社が民営化されると、それまでいわゆる電々ファミリー企業にだけ流れていたお金がファミリー企業以外にも流れるだろう、またNTTとは別に通信会社を作ることまでできるようになる、というのでたくさんの方がNTTにコンタクトしてきた。熊本でこういう人の相手をするのが榎の仕事だった。そこで、熊本の印刷会社サンカラーの社長の橋本雅史に出会った。橋本との出会いが、榎変身のきっかけとなった。

三つ年上の橋本は、榎を気に入って毎晩のように飲み連れて行っては、人生について様々なことを教えてくれた。「電電公社の人間は嫌いだ」から始まって、あんたらは今の時点で死ぬまでの姿がわかる。何歳で電電公社を退職し、そのときはどのくらいの地位にいるかは想定できる。退職金で買った共済会の幹旋住宅に住んで、電電公社の仲間とゴルフをやって、葬式には電電公社のどのくらいの地位の人が来てというように。そんな人生は面白くない。自分は、中小企業の社長だから、明日会社がつぶれるかもしれない、世の中そんなものだ。そんな話をしながら、商売のやり方などを教えてくれた。

こんな逸話がある。橋本が印刷する選挙ポスターを使った候補は必ず当選する。ポスターの印刷に特別な仕掛けがある訳ではない。橋本は、印刷の仕事で外回りをしていると、今度の選挙でどんな人が立候補し、当選するのは誰かが分かってくる。選挙になるとみんながポスターの印刷を頼みに来るが、当選しそうな候補者のポスターしか引き受けない。選挙で落選することほど惨めなことはなく、印刷代を払ってくれないことが多い。印刷代を払ってもらえなければ商売にはならない。日頃から商売のためのマーケットリサーチをしているわけである。

橋本は、日本でおそらく最初の新電電を作った人間でもある。熊本で九州ネットワークシステムというポケベルの会社を作った。熊本でのポケベルのシェアが五十パーセントを超えたこともある。NTTを抜いたわけである。

榎は電電公社にいたから、内部の人間しか知らない。外部の人間は売り込みに来るのだから、みんな頭を下げてくれる。民需の世界の経験はなかった。橋本に会ってから榎のものの考え方が変わった。まさに目からうろこであった。それ以来、数年毎ぐらいに、榎がNTTドコモの中で判断に困るようなときに、橋本に相談している。時には具体的な、時には禅問答のようなアドバイスをもらうが、間違ったことは一度もない。松永真理も橋本の紹介でiモードプロジェクトに加わってもらうことになる。

i モードとは？

もちろん、iモードという名前が最初からあったわけではなく、プロジェクトの途中でつけられた。¹小文字のiは、空港のツーリストインフォメーションなどでよく見かける、案内情報がある場所のサインとしてよく使われていた。携帯電話にこのiボタンをつけ、それを押すと欲しい情報や

¹松永真理著、『iモード事件』角川文庫

サービスを選ぶ iMenu というメニュー画面が現れるようにした。そのメニューを使って欲しい情報やサービスが利用できる。バーで飲みながら終電の時間を調べる、歩きながら近くの気の利いたレストランを調べる、駅に向かいながら新幹線の予約を変更するなど、さまざまな情報やサービスが携帯電話の i ボタンを押すことで使える。これが i モードである。i モードで利用する情報やサービスはインターネット上にある。携帯電話がインターネットにつながるようにして、この情報やサービスを利用できるようにした、これが i モードを可能にした。こうやってしまうと簡単なようだが、当然それほど簡単ではなかった。本筋に戻って、榎と榎たちのチームがどのようにして i モードを実現したかを見てみよう。

「社長、お言葉をかえすようですが」

1995年、榎はNTTドコモの栃木支店長になった。支店長になると、支店長会議というものがある。社長の大星がNTTドコモの方針を説明し、様々な指示が現場の責任者である支店長にだされる。この支店長会議で、現場の実情と合わない指示で納得できないときは、「社長、お言葉を返すようですが」と自分の考えを述べた。社長に噛み付く支店長として大星の記憶に残った。これが、大星が榎に白羽の矢を立てた理由の一つであったようである。

栃木支店長の時にポケベルがどんどん売れた。最初は企業のビジネスに使ってもらうことを想定していたポケベルであったが、その頃は高校生の中で大流行だった。電話の数字キーを使ってポケベルにメッセージを送るのである。メッセージを数字キーに変換して手で打ち込むと、相手のポケベルにカタカナのメッセージとして表示された。このポケベルが栃木支店では飛ぶように売れた。そのために回線が混雑してつながらなくなる輻輳という現象が頻繁に起きるようになった。特に朝七時から八時、お昼の十二時から一時、四時以降になるとつながらなくなる。高校生が教室から解放され、せっせとメッセージを送っているためだった。お客からは、「ドコモは使えない商品売っているのか」という苦情が押し寄せた。第一線の課長はその対応でへとへとになってしまっていた。もちろん回線の能力を増強する手は打ったが、時間がかかる。どうすればいいのか、という榎の問いに、課長からは、「せめて販売を中止してください」、という答えが返ってきた。ドコモが商品として販売しているものを一支店が勝手に販売を中止することなどは考えられなかった。しかし、それしか現場の窮状に対する手がないとすれば、現場責任者としては決断せざるを得ない。本社には断らなくてはいけないので、栃木支店ではポケベルの販売を中止します、と言って販売を中止した。その頃は前代未聞のことだった。このような決断ができたのも、橋本の薫陶のおかげと榎は話している。また、そういうことをやれば、部下がついてくると思う、とも言っている。

もうひとつ、栃木支店長時代の逸話がある。ポケベルブームをテレビが取材に来たことがある。まず、一社が取材して放映された。みんなが喜ぶと思ったら、テレビに写った人はいいが、写らなかった人が不満だと言う。そこで次のテレビ局が来たときに、榎は一計を考えた。インタビューには何でも話すが、インタビューを終わった後に、一秒でいいからもう一度受け付けカウン

ターを写してくれ。その間に、受付カウンターに座る人間を入れ替えたのである。これで、受付の人間全員が放映された。部下の気持ちを感じ取ることができる榎の一面である。

社内公募

大星から、携帯電話単体で行うマルチメディア事業を立ち上げることを命じられたときに、榎にはもう一つの業務も命じられた。法人営業部長である。ルーチンワークとして、大手の企業に携帯電話を売り込む仕事の責任者である。部員が七十人もいて、売上責任も持っている。法人営業の顧客は当然、企業であり、企業から企業へ(B to B)の事業である。もう一つのマルチメディア事業は、顧客は個人であり、企業から個人へ(B to C)の事業である。まったく正反対の事業を同時に持たされたわけである。ここで頼りになる人を集めて、頼り切るという榎のマネージャとしての力量が発揮される。

iモードを実現するために必要な人材は、携帯電話などの端末が分かる人間、この技術者はドコモ社内にいる。パケットネットワークが分かる人間も社内にいる。インターネット接続サーバが分かる人間、これは交換機ベースのネットワークを専門とするドコモの中にはいない、コンテンツが分かる人間、これも当然ドコモの社内にはいない。さらにiモード事業のようなビジネスモデルを組み立てられる人間、これもドコモの中にはいない。それぞれ必要な人間を集める手を打った。まず、NTTファミリーでは初めての社内公募と言うやり方で、やる気のある若手を集めた。答えにくい質問をどんどんするハードな圧迫面接をして、これはと思う人間五人を選んだ。これでようやく榎の二分の一の時間しか使えない0.5人のプロジェクトでなくなった。サーバが分かる人間として、NECから川端正樹に来てもらった。榎と同じ年齢で、技術的な貢献だけでなく、メンバーの気持ちを落ち着かせる役割も果たしてくれた。²この人事は、大星がNECのトップに頼んでくれた。

松永真理、夏野剛、電電公社へ

榎はこのプロジェクトは必ず成功するという確信を持っていた。携帯電話というのは、電話をかける側に優先権があるコミュニケーションだが、メールは見たいときに見れば良いし、見たくないから見なくても良いコミュニケーションで、相手にコミュニケーションの第一歩をゆだねている。今回のサービスは、電話とメールという二つのコミュニケーション手段を持つ新しいサービスであり、若い人に受けると思った。自分の息子や娘が、ポケベルやPHSの簡易メールを使って楽しそうに友達とコミュニケーションしているのを見て榎はそう確信した。

また、携帯電話の付加サービスである、という基本的な考え方を持っていた。それまでのドコモの付加サービスで一番使われているものは、留守電サービスで、50パーセントのユーザが契約していた。そこまではいかないと考えたが、50パーセントを目標にしようと考えた。大まか

² 中野不二男著、『不器用な技術屋 iモードを生む』NTT 出版刊

に言って一年目で三百万ユーザ、三年目で千万ユーザと考えた。この数字は、iモードを発表した一九九九年一月の記者会見での質問に答えた数字だが、榎はプロジェクトを始めるときからこのぐらいの契約率を考えていたという。この音声サービスの付加サービスという考え方が、iモードの普及に大きな役割を果たした。

コンテンツを担当する人間は、ドコモにはいない。榎は、橋本に相談した。橋本は、松永真理を紹介してくれた。榎は松永に、自分がイメージしている新しいマルチメディアサービスのイメージを語り、情報サービスのプロがNTTにはいないので、松永にそれをやってもらいたいと話した。

その当時松永は、リクルート社の雑誌「とらばーゆ」の編集長を終え、次の雑誌の創刊待ちであった。手馴れた情報誌の編集長をやる方がリスクはない。また、デジタルの世界、まして電電公社の世界に行くのは今までの自分とは結びつかない、と思った。しかし、コミュニケーションというテーマと新しいメディアを立ち上げることに興味を持ったことは確かだった。結局、好きなテーマに新天地でチャレンジすることになる。³

夏野は、1993年夏にアメリカでナンバーワンといわれるペンシルベニア大学経営大学院ウォートンスクールでMBAを取得するために留学した。その時にAOL(アメリカンオンライン)に加入した。パソコン通信サービスと同じ位に思っていたが、生活者の視点から見たサービスの内容に驚いた。例えば、世界中の航空ルートの空席状況とディスカウントチケットも含めた運賃を検索し、航空券を購入することが出来た。大学院の授業ではインターネットをいかに事業に生かすかと言う授業が行われていた。インターネットによって生活がどんどん豊かになる、そういう実感を持った。また、複雑な社会現象を解きほぐすツールとして複雑系という考え方にも出会った。

インターネットビジネスの最先端知識を吸収してきたと自信満々だった夏野は、広告料金でユーザのインターネット接続料金を無料にするという新規事業をやるベンチャー企業の社長に誘われてその副社長となった。この新規事業は、立ち上げはうまくいったがその後がうまく回らない、事業が広がらなかった。まだ米国のようにインターネットが多くの人に使われておらず、日本のマーケットでは数年早かった。だから多くの人が少しずつ新しいことを始めるという、複雑系でいう「ポジティブフィードバック」になっていない、それが原因ではないかと思い始めていた。

そんなときに、松永から電話があった。「とらばーゆ」の編集長からNTTドコモに転職して、携帯電話を使って情報のやり取りをするサービスの開発プロジェクトに参加すると言う。これだ、携帯電話ならユーザ数は圧倒的だ。アメリカのパソコンよりすごいことになる。日本でも、便利で豊かな生活を実現できる、と夏野は考えプロジェクトに参加した⁴。

これで、新しいカルチャーの松永や夏野、技術に詳しい川端などのベテランに加えて若い優秀な人間で構成されるプロジェクトを作ることが出来た。

³ 松永真理著、『iモード事件』角川文庫

⁴ 夏野剛著、『iモード・ストラテジー』日経BP刊

DoPaを全国展開してしまえ、部長が数百億円の決済ができた

マルチメディアサービスのインフラとして最初に考えたのは、ショートメールだった。二十五文字までのメッセージのやり取りが出来るサービスである。これを利用して、様々な情報サービスを提供できないかと考えた。自宅で娘がポケベルを使ってメッセージのやり取りをしているのを見て、ショートメールの延長で様々なサービスが出来ないかと考えた。このアイデアは壁にぶつかる。ショートメールでは受信できる文字数が少なく、また沢山のユーザが同時に使おうとした時にネットワークが耐えられるかどうか不安があった。最悪の場合音声通話にも影響を与える可能性がある、やってはならないと言われてしまった。

幸運なことに、NTTドコモは別のサービスを1997年3月に始めていた。DoPa (DoCoMo Packet) というサービスだった。移動しながらパソコンを会社のLANに接続するサービスで、接続時間ではなく、やり取りする情報を小分けにして送るパケットの量で課金するサービスだった。同じ年の八月にはインターネットに接続するサービスも始まっていた。榎が立ち上げようとしているコンテンツ配信サービスにぴったりの仕組みだった。これを活用するために榎は動き出した。

当初のDoPaのサービスエリアは東京、大阪、名古屋だけだった。iモードを携帯電話音声サービスの付加サービスと考えていた榎にとってこれは到底受け入れられない制限だった。東京、大阪、名古屋のユーザなら使えますが、福岡や札幌を始めそれ以外の地域のユーザは使えません。そんな付加サービスはあり得ない。全国展開しなければならない。榎の働きかけで、DoPaのサービスは全国展開することになった。五百億円ぐらいの投資をDoPaの部隊はしてくれた。一介の部長でも「自分が責任をとる」と宣言すれば、それを根拠に何百億円という投資の決定を下すことができる、そういう雰囲気があったと榎は語っている。携帯電話が爆発的に伸びていたので、社内の組織が追いつかず大幅な権限委譲が起こっていたという。

これで携帯端末からのパケットアクセス網が全国に渡って準備できるようになった⁵。iモードはDoPaの一部です、と榎が言っているのはこういう背景があったからであろう。携帯電話からのパケットアクセス網を用意できたのは幸運だったと言える。自社の得意なところをまず固めることが出来た。

コンテンツの取り込み、餅は餅屋に任せる

大星から渡されたマッキンゼーのレポートでは、コンテンツをNTTドコモ自身で用意してサービスを実施することになっていた。自社のコンテンツでユーザを満足させられれば、自社でサービスした方が収益は大きくなるが、それではコンテンツの広がりがなくなる。また、コンテンツ業者と競合することになってしまう。コンテンツ事業はまったく別の事業でありNTTドコモ自

⁵ iモードと呼ばれる前(第2回)、日経エレクトロニクス、2002年9月9日号

体でやるべきものではない。それよりも、携帯電話にコンテンツを配信しようとする企業群を作ること集中し、NTTドコモはポータル・サイトに徹することが最重要であると考えた。ポータル・サイトとは、コンテンツ、つまり情報やサービスを利用しようとするユーザをそのコンテンツに案内する役割をはたすサイトである。

また、コンテンツ料金の回収代行を行うことにした。インターネットでコンテンツを配信することは出来るが、その料金回収が難しくコンテンツ業者は困っていた。ユーザから通信料金と一緒にコンテンツ料金をドコモが受け取り、それをコンテンツ業者に渡すようにした。手数料は9%に抑えた。

夏野や松永たちは、iモードコンテンツを配信してくれる企業の掘り起こしに必死になった。若者だけではなく、幅広いユーザに使ってもらうためには、コンテンツも幅広く用意しなければならない。どんなコンテンツを用意するかをコンテンツの種類別に書き出したコンテンツポートフォリオを作って、必要と思われるコンテンツを集めた。

金融ビッグバンで銀行が動いた

iモードのサービスが始まるまでに、コンテンツを集めなければならない。実績は無いわけだから、何とかサービスを提供する企業を取り込まなければならない。

ちょうどその頃金融ビッグバンが起きた。夏野の前の会社のつてをたどって、関西の銀行のトップに話を持って行った。金融ビッグバンに備えるために、銀行としてはローコストサービスを考えなければならない時期だった。支店を閉めてATMを使うとか様々なことを考えていた。ATMを増やすと言っても、一台で何千万円もするし、昼間の時間帯しか稼動しない。携帯電話で、残高確認ができて資金移動ができるということは、お客様がATMを持ってくれることだと考えられる。しかも通信料金もお客様が負担してくれる。こんな良い話はない、ということで、二週間ぐらいしたらイエスの返事が来た。新しい考え方を受け入れてくれる銀行だったので、そういう決断してくれた、と覆は思っている。ひとつの銀行がやると決めると、それを見て他の銀行もやるようになった。他の業種の企業に話を持っていっても銀行がやるなら、と言ってやってくれるところも出てきた。

その他にも、携帯ゲーム機をやっていたメーカーが、サーバにかなりの投資をしていたが、事業がうまくいかず解散寸前のところに、iモードの話をして、iモードのゲームをサービスすることに決定したり、通信カラオケのメーカーが、だんだん事業がうまくいかなかったときに、その設備を使って着メロのサービスを決めたり、とか、ちょうど良いタイミングでコンテンツ配信をしてくれるようになったところもかなりあった。

一社がコンテンツ配信に同意してくれると、その会社がコンテンツ配信をするなら、と同業の別の会社もコンテンツ配信を決断してくれる。このようなプラスのサイクルが回りだすまでに時間がかかったが、サービス開始時点で六十七社のコンテンツプロバイダをそろえることが出来た。携帯電話のiボタンを押すと、iMenuという画面が現れる。ここから、コンテンツプロバイダに

つながるようにした。iMenu から利用できるコンテンツプロバイダをドコモの公式サイトといい、この公式サイトを、コンテンツポータルフォリオを使ってバランス良く広げていった。

まさにこれまでの電電会社にはなかったカルチャーが必要な分野だった。榎が社内にとらわれず広く集めた人材のチームが大きな力となった。

毎月三百円でなければあかん

1997年頃は、インターネットに接続するには、毎月数千円の接続料金を払うのが常識であった。iモードでは、画面は小さいが見ることが出来る情報の質はパソコンを使うインターネットとそんなに変わらない。インターネットサービスの常識から考えれば、最低でも月千円の接続料金に値するサービスということになる。これに対して、松永はまったく違う見方から月三百円の接続料金を主張した。松永が考えたのは、それまでのパソコンベースのインターネット接続との比較ではない。雑誌の値段との比較を考えた。千円は月刊誌の値段で、読者は購入に当たって色々迷いなかなか買ってくれない。一方、毎月三百円ぐらいは週刊誌を1冊買ったと思えばそれほど高いという感じはしない。多数のユーザにiモードを使ってもらうには、そのぐらいの接続料金でなければならない。社内で激論が交わされた。松永は月三百円を譲らなかった。NTT ドコモとしては、多くの人にiモードに加入してもらい、様々な使い方をしてもらうことがずっと重要だと考えたのである。音声の付加サービスとしてiモードを位置づけしていた榎もこの料金の考え方には賛成し、月三百円に決めた。

その結果、iモード加入者が早期に立ち上がり、加入者が増えることによって、コンテンツの提供者が増え、豊富なコンテンツがあることによって加入者が増える、というポジティブなフィードバックが働いた。

携帯電話でブラウザが動く！

もう一つ、榎たちが譲らなかったことがある。それは、携帯電話機の大きさである。インターネットを見ようとすると、携帯電話の画面では小さすぎる。もう少し大きな画面が欲しい。電子手帳に電話がついたようなモデルの話がたくさん持ち込まれた。これでは、携帯電話でなくなってしまふ。携帯電話の顔をしていなければお客様は買ってくれない。お客様が増えなければコンテンツは出て来ない。来客の少ない店舗には売れ筋商品が供給されない理屈と同じである。よって、これまでの携帯電話と同じような大きさと重さでなければならない。

また、当時の携帯電話のCPUの能力とメモリー容量では大きなソフトウェアを動かすことができない。この課題を解決したのがACCESS社であった。ACCESS社は、テレビなどの組み込み機器で使うインターネットブラウザを開発していた。NetFront^(R)というソフトがそれである。ACCESS社の副社長の鎌田は、NetFront^(R)を携帯電話で動かすことをNTTドコモに提案した。説明だけでは携帯電話で動くことを納得してもらえず、実際に書いたプログラムを持ち込

んで説明した。NTTドコモのソフトウェア開発のキイパーソンである永田は、ACCESS 社がそれまでNTTとの取引をしていない小さなベンチャー企業であったにもかかわらず、その技術力を見抜き、ACCESS 社のブラウザを使えば、榎が考えているビジネスが現実に展開できると確信した。1997年8月のことであった。このブラウザは Compact NetFront と名づけられた。

i モード前夜の NTT ドコモの異変

1999年4月以降、携帯電話の市場シェアに異変が起きた。NTTドコモの月別加入台数シェアが急減したのである。5月には純増台数シェアが四十一・九パーセントと三年ぶりに五十パーセントを大きく割りこんだ。六月になってもこの傾向は変わらなかった。ドコモのシェアを奪ったのは、「iフォンやiD0だった。」iフォンは短いメールを五円で送るサービスが人気を集めた。iD0は cdmaOne を四月から始め、これが人気を集めた。「音がいい」がその人気の原因だった。話すことを中心とする携帯電話からインターネットなどで流れている膨大なデジタル情報の受け皿のインフラとなる先鞭を付けたのは「iフォンのメールサービスだった。だが、Compact HTML を採用したNTTドコモはiモードで競合を抜き去ることになる。iモードの加入者はサービス開始から二ヶ月で十万人と低調であったが、半年で百万人、一年で四百万人を超えた。三年後には少なくとも千万人に達しているはずだと強気だった⁶榎の予測を超え、一千万人を越えたのは一年半後、三年後には三千万契約を越えた。

Compact HTML か WML か

携帯端末用のコンテンツを記述する言語には、Compact HTML と WML の二つがあった。Compact HTML は、インターネットの標準として使われていた HTML (ハイパー・テキスト・マークアップ・ランゲージ) の規約から携帯電話向けのコンテンツを作るのに、これだけの機能を使うようにしましょうという基準のようなものであり、HTML を知っている人にとっては使いやすいものであり、HTML で書かれたコンテンツを携帯電話用に書き換える手間も少ない、という利点があった。コンテンツを精力的に集めていた夏野や松永も HTML を押し、携帯電話で動作するブラウザを提案してきた ACCESS 社が推進していた Compact HTML を採用する決心をした。標準化は重要であるから、ACCESS 社が中心となって、松下電器工業、NEC、富士通、三菱電機、ソニーの六社が1998年2月の W3C(World Wide Web consortium) に標準化を提案した。

WML は、スウェーデンのエリクソン社、米国のモトローラ社、Unwired Planet 社とフィンランドのノキア社で設立した WAP(Wireless Application Protocol) フォーラムが作成したものでコンテンツ記述言語だけでなく、通信手順まで定めていた。携帯電話などの無線端末用に無線区間の周波数利用効率を最適化した言語であり、一つの画面をカードと呼び、カードを

⁶ 日経ビジネス、1999年5月17日号、p73

集めたデッキというものを定義していた。コンテンツがあるサーバから情報のダウンロードはデッキ単位で行うので、サーバにアクセスする回数が少なく済むという特長があった。ドコモの社内でも、WAP を押す人が大多数だった。iモードの部隊以外は、全部 WAP 支持だったと言ってもいいくらいだった。ところが、WAP は独自の記述言語を使っているため、HTML で書かれたコンテンツを WAP 対応に書き直さなければならない。まだ始まっていないサービスのためにコンテンツを書き直す人はいない。榎たちは、WAP ではなくて HTML を使うことに決めた。

日本の携帯電話会社の対応も二つに分かれた。NTTドコモは、前述のように Compact HTML を採用し、DDIとIDOは WAP を採用した。1999年2月22日にNTTドコモがiモードサービスを開始したのに対抗して、1999年4月14日から、DDIは Ezweb、IDOは Ez アクセスと言うサービスを開始した。世界的に見ればローカルな存在である Compact HTML を採用した iモードが、世界標準である WML を採用した Ezweb や Ez アクセスを圧倒的に引き離れた。日経ネットビジネス1999年10月号によれば、iモード向けには百二十四社がコンテンツを提供しているのに対して、EzWeb は四十一社、Ez アクセスは二十社にとどまっていた⁷。HTML と基本構造が同じであること、コンテンツ料を電話料金と一緒に回収する料金回収代行サービスを提供したこと、通信時間ではなく情報量に比例するパケット料金制を採用したことなどが、iモードを後押しした。なかでも、コンテンツの作成用の Compact HTML が大きな役割を果たした。

この二つの規格はその後統一されていく。HTML の標準化では、ACCESS 社が単独議長役を務めて XHTML 1.0 の中で、BASIC というミニマムサブセットの規格となり、WAP のほうでも単独議長役を ACCESS 社が務めて同じ内容を WAP 2.0 として決めた。榎らの決定を標準が後からフォローする形となった。

iモードはネットワーク社会のインフラ

iモードの加入者数の推移をグラフにしたものが図 1 である。1999年のサービス開始以来急速な伸びを示し、五年で四千万を超える加入者を得た。現在では、携帯電話がインターネットに接続できることは当たり前と考えられており、まさにネットワーク社会のインフラとなった。2005年でドコモの売上は、約五兆円でそのうち約一兆円は携帯電話機の販売である。これは、メーカーから仕入れて売るだけなので、ドコモ本来の売上は約四兆円。そのうちパケット通信料は約一兆円だから、ドコモ本来の売上の四分の一をiモードが押し上げたことになる。

⁷ 日経ネットビジネス、1999年10月号 p75

iモード加入者数の推移

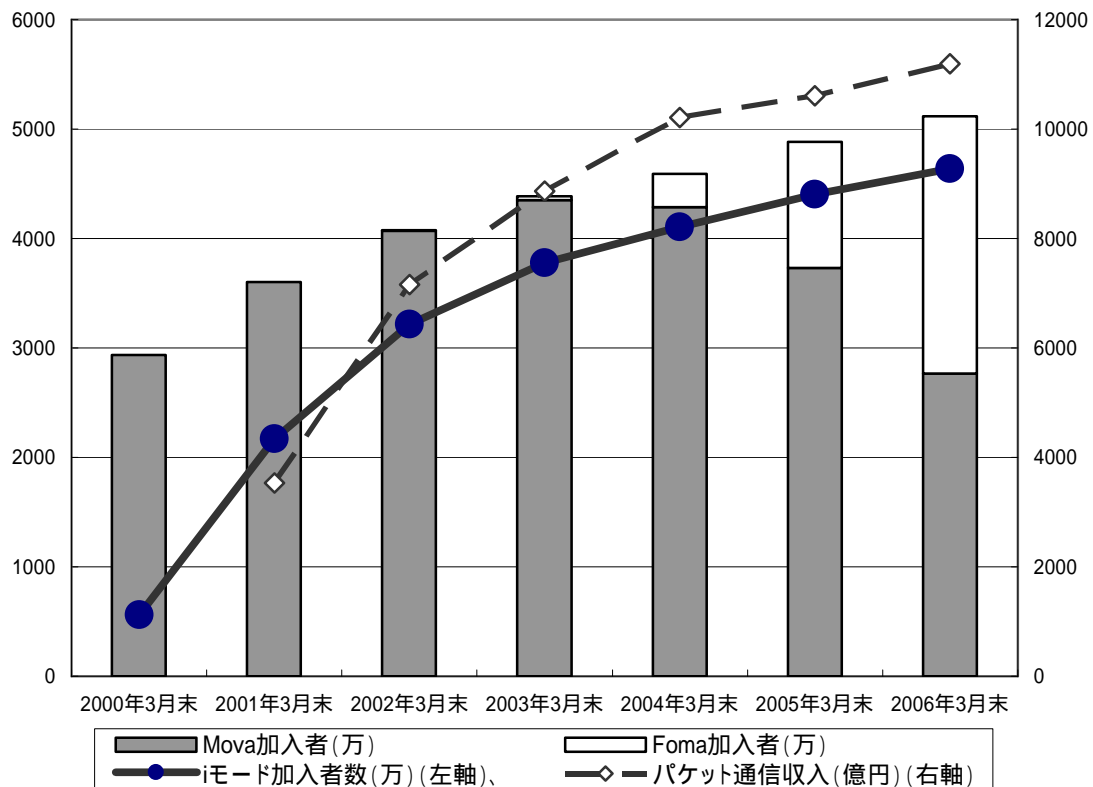


図1 iモード加入者数の推移 (NTTドコモ有価証券報告書営業実績より作成)

榎は、「WPC EXPO 2004」の講演で、「世の中は人が主体のため、決定するのは人。そして意志を決定する人の一番そばにあるのがケータイ」と述べ、これまではコンテンツが豊かで、高画質・高機能なものが良いとする考え方から、人の近くにあることの方が重要だと感じた、と言っている⁸。2004年の国内携帯電話のデジタルコンテンツ市場規模は、二千三百三十億円で、「着うた」が代表する音楽系の伸びが大きく、千九十九億円となっている⁹。それ以外にも、携帯電話を使った物販サービスについては、数千億円市場と推測し、株式市場でも、携帯電話から数十兆円の売買がある。パケット通信収入以外にも大きなマーケットを切り開いたことになる。

携帯電話は、個人生活のコントローラになる

お財布携帯という商品があり、音声やiモードのような携帯電話としての使いかた以外に、お

⁸ <http://k-tai.impress.co.jp/cda/article/event/21096.html>

⁹ <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0508/10/news039.html>

金を払う機能がついた。このような機能がどんどん拡張されて、携帯電話は個人生活のコントロールになると、榎は考えている。

目覚ましも鳴るし、定期にもなるし、テレビのリモコンにもなるし、エアコンもつけられる、家を出るときに鍵をかけられる。駅に行くとき改札をスイカの代わりにかざして通る。会社のセキュリティも携帯電話で通って、パソコンも立ち上げ、自販機で買い物をし、コンビニで買い物も出来るし、会社を出るときにセキュリティを通して、カラオケに行き、カラオケマシンと会話して、というような世界が生まれる。すべてに携帯電話を使うようになり、個人生活のプラットフォームになる。位置情報もわかる。そういう将来像を描いている。携帯電話の範疇を超えた、いつも身につけているコミュニケーションツールとしての「ケータイ」になる。勿論、ドコモのようなオペレータがこれらのサービスをやるわけではない。iモードの時のコンテンツを集めたのと同じようにドコモはアプリケーションをプロモートするだけである。携帯電話は進化して、アプリケーションのインフラとなる。違いは、初期のiモードではコンテンツをダウンロードすることで莫大なパケット代が入ったが、パケット通信に定額制を導入したので、ドコモとしてはパケット代による収益増をあまり生まないことだ。アプリケーションレイヤは収益を生み出すので日本の産業育成にはなる。このモデルは、ドコモの収益増のため、GEとGEキャピタルのように、金融ビジネスなどへの参入による新たな収益源の確保を要求している。

iモードは大企業による計画された新規事業

モードは、大企業による計画された新規事業である。大企業による計画された新規事業の多くはそれほど成功しない。三年で単年度黒字になり、五年で投資回収ができる、そのような事業計画を書いて始め、たいていは失敗する。大企業による新規事業は、有利な点と不利な点がある。有利な点は、豊富な経営資源が使えるということである。資金にしても、技術にしても、人材にしても、ブランドにしてもそうである。不利な点は、その企業の歴史に引きずられるという点である。資金に色はついていないが、技術や人材は既存事業に引きずられるし、何よりも発想法が引きずられる。つまり、やろうとしている新規事業では、今までの常識が通用しないことになかなか気がつかない。部分的には気がついて、本質的に大事な点で従来の常識に基づいて考えてしまうことがある。ベンチャーによる新規事業の場合はこの逆である。従来と異なる発想が出来やすい反面、使える経営資源は少ない。

iモードの場合は、大企業の新規事業と言ってもかなり特殊な状況であったようだ。携帯電話事業がどんどん成長していた時期だったので、お金は使えるし、自分の業務で手一杯だから、他の事業に口を出している暇はない、つまり小姑はいない、そんな状況の中で、思い切った手を打つことができた。

とはいっても、そのころドコモが手がけた様々な事業で、こんなに大きく成長した事業は他にはない。そこにマネージャとしての榎の力量があった。榎自身は、「上に頼るのではない、部下に頼る。しばらく付き合うと何が出来るかがわかるから、これぞという部下に頼る。頼り切る。人間

は頼られると悪い気はしない、頼まれたこと以上のことをやってあげなければという気になる。別にリターンが欲しいわけではない。人間にはそういうところがある。自分は、人たらし、部下たらしだ。」と榎は言っている。マネジメントの本質をついた言葉である。部下に頼ると言っても、簡単ではない。丸投げで頼ったら、とんでもないことが起きる危険がある。条件を付けすぎたら頼ったことにならない。自分の手は下さないが、結果については責任を取る覚悟ができる、ことが必要で、誰にでもできる事ではない。

i モードがもたらした大きな波及効果

i モードがもたらした大きな波及効果は、携帯電話といういつでも持ち運べる端末からインターネットという無限の広がりを持つコンテンツ、つまり情報やサービス、を利用できるようにしたことである。榎が率いるiモードチームは、携帯電話ベースのインターネットの世界の存在を余すところなく証明して見せた。具体的には、携帯電話の大きさや重さや電池寿命などの使い勝手を基本的に変えることなく、インターネット上の膨大なコンテンツを利用できるようにした。付加使用料金も毎月 300 円であり、毎月支払う携帯電話料金はあまり変わらないという感覚で契約できた。

携帯電話もインターネットもすでにあったが、それらの特長を損なうことなく結びつける方法を独自に創造することによって、まったく新しい携帯電話の使い方を作り出した。インターネット上のコンテンツをほとんどそのまま携帯電話で利用できる仕様にしたので、インターネット上のコンテンツが充実すればするほど、多くのコンテンツが利用できるという広がりをもたらした。当初、競合他社は独自の方式でコンテンツを提供するやり方を取っていたが、その後インターネット上のコンテンツを提供する方法をほとんどそのまま利用できる i モードの方式を使うようになった。

i モードが普及するにつれて、ドコモの iMenu からつながる公式サイト以外に、i モードで使えるコンテンツ、勝手サイトのコンテンツ、も増えてきた。最近では検索エンジンが使えるようになり、公式サイト、勝手サイトの区別無く、欲しいコンテンツを検索できるようになり、勝手がもう一段良くなった。文字通り携帯電話から「ケータイ」という新しい端末になった。¹⁰世界中の携帯電話がこの流れに乗ろうとしており、非常に大きな波及効果をもたらした。

榎啓一 略歴

- 1974年 早稲田大学大学院修士課程(電気工学)卒業
- 1974年 日本電信電話公社入社
- 1985年 同社 九州総支社 地域INS 営業部長
- 1992年 NTT移動通信網(株)設立と同時に移籍
- 1995年 栃木支店長

¹⁰『デジタル技術の衝撃』91 ページ、禊説史他著、工業調査会刊

1997年 ゲートウェイビジネス部長、法人営業部長
(2000年 社名を(株)NTTドコモへ変更)
2000年 取締役ゲートウェイビジネス部長
2001年 取締役 i モード事業本部長
2003年 常務取締役i モード事業本部長
2004年 常務取締役プロダクト&サービス本部長
2005年 (株)NTT ドコモ東海代表取締役社長