

1. 子会社への出向

組織変更により 1987 年に私は鎌倉工場から本社へ移った。その後様々な経緯があり、遂に 1994 年に子会社へ出向となった。経緯は長いのでまとめて手短かに書く。

工場時代に、あるプロジェクトの診断を本社から依頼されたことがあった。工場の品質管理部メンバーとチームを組み、私が編み出したソフトウェア完成度診断法を使って診断を行った所、今のままでは納期に間に合わないという結論に至った。それを報告書にまとめ、当時の工場長に報告した所「間に合わない」という結論を書き換えてほしいと言われた。私は即座に断った。その後工場長は本社へ移り取締役になった。

しかし、本社の廊下ですれ違い挨拶してもプイと横をむかれる間柄になってしまった。それが子会社へ出向する原因になったかどうかは定かではないが、多少の影響はあったにちがいない。

子会社は企業全体の情報システムを管理運営する役割を担っていた。当時海外を含め企業全体の通信を出来る通信ネットワークはなかった。技術的には x.25 というパケット通信が次第にフレームリレーや ATM といった高速通信へ移行する時期であり、その導入をどうするかが社内で議論になっていた。

2. WilTel Communications (1994 年)

とりあえずは安い StrataCom のフレームリレー交換器を導入することになった。次に米国とのネットワーク接続をしなければならず、その相手探しがまた問題であった。当時 SRI international というスタンフォード大学の研究所が分離独立したコンサルタント会社があり、我々はその子会社である SRI Consulting にネットワーク技術的の助言をもらっていた。そこの勧めがあって WilTel Communications との接続をしようということになった。WilTel の本社はオクラホマ州タルサにあり、さっそく交渉に出かけた。交渉は直ぐにまとまり目出度く日米を繋ぐフレームリレー (1Mbps) 回線を開通することが出来た。

3. StrataCom と Nortel

親会社は NTT との関係を重視していて、NTT に食い込んでいた Northern Telecom (後の Nortel) の交換機を採用すべしと圧力をかけてきた。私は Nortel の交換機の性能に疑問を持っていたので、サンフランシスコの近くにあった米国子会社のサニベール工場に 3 台の Nortel 交換器を据え付けて疑似ネットワークを構成し、若いエンジニア 2 名を派遣して半年以上に及ぶ徹底的な試験を行った。その結果 2000 件近いバグを検出し、なおかつカタログ性能におよばない項目がいくつかある事を明らかにした。

それにもかかわらず本社は Nortel の採用を決定した。技術は政治にかなわない事をこの時につくづく味わった。その後 Nortel は 2009 年に倒産し、事業ごとに分割売却された。

4. The Internet (1995 年)

1993 年に米国で始まったインターネットは次第に勢いを増し、無視できなくなった。だが、PC の OS は Windows 3.1 であり、まだウェブ・ブラウザはなかった。Yahoo が漸く産声を挙げた (1995 年 3 月) ころである。まだ、インターネット利用の土台が不完全であり、現在のようにインターネットがなければ仕事が出来ないというような社会が来るとは思いもよらなかった。

だが社内でインターネットへの対応が必要だということになり、1995 年 10 月 26 日に社内ベンチャ株式

会社ドリーム・トレイン・インターネットを発足させた。社長(小生)、課長一人、担当者一人で、机と椅子だけは 15 人分揃えた。

インターネット・サービス・プロバイダ (ISP) を始めることだけはわかっていたが、具体的にどうすれば良いのか分からず、SRI Consulting に全面的に依頼することにした。この立ち上げについては、長い話になるので別稿で紹介する。

インターネットでは必ず海外、特に米国の回線と繋ぐ必要があり、上述の WilTel の回線でつなぐことを予定していたが WilTel は 1991 年に MCI に買収されていたので、実際には MCI のインターネット網につなぐことになった。

このころ米国の通信会社は大きな変動にさらされていた。この変動は米国政府の方針で、通信業化の大幅な規制緩和が始まったことがきっかけである。

1984 年 : AT&T が米司法省の命令により分割 (7 つの地域ベル会社 (RBOC) と長距離会社 AT&T に分離)。

1990 年代初頭 : データ通信、インターネット、携帯電話の需要拡大。

規制緩和 (1996 年電気通信法) により、長距離・地域・ケーブル・ISP が相互参入可能になり、競争激化。

主な M&A の流れ :

長距離通信会社 (AT&T・MCI・Sprint など)

1991 年 : MCI が WilTel を買収 → 光ファイバー backbone 強化。

1997 年 : WorldCom (小規模な長距離会社) が MCI を買収 → 「MCI WorldCom」誕生。

1998 年 : AT&T が TCI (大手ケーブル会社) を買収、CATV から通信・インターネットへ進出。

2000 年頃 : WorldCom は Sprint を買収しようとするが独禁法で阻止。

この大変動の中でも特に私が記憶しているのは WorldCom の創始者 Bernard Ebbers である。

カナダの小さなモーター経営者から身を起こし、次々に小規模通信会社を買収、米国の 3 指に数えられる通信会社に育てた。遂には自社より大きい MCI を 1998 年に買収したのである。

しかし、2002 年に偽装会計処理の罪で 25 年の禁固刑を命じられ、出所後直ぐに亡くなった。

1994 年~1995 年には月に 1 度位の頻度で米国出張を繰り返していた。サンフランシスコ空港に着くとすぐにレンタカーを借りて El Camino か 101 ハイウェイでサニーバール近辺のモーターへ行く。そこを起点にしてベイエリアのいくつかの会社と打合せを繰り返す、といった活動をしていた。

カリフォルニアの空は青く、いくらでも可能性が広がるような気がしていた。

(続く)