トピックス

苦悩する巨人AT＆T…
会長兼CEO C. Michael Armstrongの経営の歩み

沖縄総合通信事務所長　　大寺　廣幸

1　はじめに

AT＆Tは、世界の情報通信産業をリードしてきた巨人である。

1876年、Alexander Graham Bellは、電話機を発明し、翌年、Bell Telephone Companyを設立した。1885年には、AT＆TがBell Telephone Companyの子会社として設立され、はじめて長距離電話網の建設・運用を開始。1899年、AT＆Tは、Bell Telephone Companyの資産を買い取り、ベルシステム全体の親会社になった。

AT＆Tは長年にわたり米国市場を独占してきた。しかし、1982年、独禁法違反訴訟に関する司法省との和解により、AT＆TのCharles L. Brownは、1984年に「母なるベル（Ma Bell)」から7つの地域通信会社「ベビーベル（Baby Bell)」を分割独立させた。ベビーベルは、地域サービスと電話帳（Yellow Pages）業務を引き継ぎ、AT＆Tは、長距離通信部門とベル研究所、通信機器製造子会社Western Electricを引き継いだ。

1995年９月、Robert Allenは、AT＆Tを３つの企業に再編すると発表した。長距離部門をAT＆T本体に残し、通信機器製造部門をLucent Technologies Inc. に、コンピュータ部門をNCRに分離独立させた。

1997年10月、AT＆T取締役会は、1988年からAT＆Tの会長兼CEOであったRobert Allenの後任として、Hughes Electronics会長兼CEOのC. Michael Armstrong（59才）を選んだ。

この小稿は、Armstrongが会長兼CEOになってからのAT＆Tの経営の歩みである。

情報通信産業をめぐる社会経済環境はおおきく変貌をとげ、今も変転きわまりない。

①インターネット、高速・広帯域（ブロードバンド）通信などの技術革新

②1996年電気通信法などによる規制緩和（地域・長距離市場相互乗り入れ、通信・放送メディア・エンターテイメント融合）による市場競争の激化

③通信コスト低廉化、通信・放送チャンネル多様化・高度化、インターネット普及とこれらのトレンドにともなう多種多様なコンテンツ市場の顕在化

④米国証券市場の株価上昇等をテコとする水平・垂直型の合併・買収（M＆A）の急増

⑤世界的な通信事業民営化、多国籍企業の情報通信ニーズ高度化等による通信事業の国際的な業務提携、M＆Aの増加

このような社会経済環境の激変のなかで、環境変化に対し能動的にも受動的にも大きな役割を果たしているのがAT＆Tである。1997年後半から今に至るあしかけ６年間のAT＆Tの経営をたどることで、世界的な情報通信産業の動向や課題が多少なりともわかってくるのではなかろうか。

2　C. Michael ArmstrongがAT＆T会長兼CEOに

Robert Allenは、1996年、シカゴのプリンターメーカR.R. Donnelley & Sonsから、John WalterをAT＆T社長に迎えた。Allenの後継者に、との思惑であった。しかし、AT＆Tの業績は好転せず、1997年6月の引退表明のとき、Allenは、John WalterをCEOに推薦しなかった。そこで、AT＆T取締役会は、あたらしい会長兼CEOの人選を行い、10月、Hughes Electronics会長兼CEOのC. Michael Armstrong（59才）を選んだ。

彼は、1938年10月18日ミシガン州デトロイト生まれ。1961年、オハイオ州Miami大学でビジネス・経済の学士号を得て、IBMに入社。31年間、パソコン、通信ビジネスの海外展開で手腕を発揮した。その間、1976年には、Dartmouth大学で上級経営コースに学んだ。1993年Hughesの会長兼CEOへ転進。冷戦終了後の国防予算削減の影響をうける国防ビジネス部門をRaytheonに売却し、電子機器、衛星、通信部門をコアビジネスにして業績をあげ、衛星放送のDirec TVビジネスをスタートさせた。

3　Armstrongの経営戦略

1998年1月、Armstrongは、AT＆T1997年 第4四半期の業績を発表した。かんばしいものではなかった。売上げ高は128億3千万ﾄﾞﾙで前年同期（128億7千万ﾄﾞﾙ）とほぼ同じであったが、純益が前年同期比18%減、13億3千万ﾄﾞﾙに大幅に落ち込んだ。ところが、株価は、まったく逆の動きをしめした。1997年第4四半期、S＆P500の株価が7.8%アップしたのに対し、AT＆Tは57.2%と急上昇したのだ。これはArmstrongへの期待感であった。IBM、Hughesでみせた手腕を発揮し、AT＆Tのコストカットと不採算部門の売却をはかり、企業文化を改革し競争力をつよめることへの期待である。

この1997年第4四半期の業績の発表とともに、Armstrongは、会長・CEOとして初めて経営戦略を明らかにした。

当時、AT＆Tの経営環境は厳しかった。インターネットアクセスサービスは、America Online、Microsoftからはるかに離されて第三位。AT＆Tのコアビジネスである長距離通信には、1984年1月AT＆T分割で誕生した7つの地域ベル事業会社（Regional Bell Operating Companies：RBOCs、通称「ベビーベル」）各社が積極的な参入意欲を明らかにしていた。

このような経営環境でまずとりかかったのがダウンサイジング。販促・一般管理経費は、それまで売上高の29%であったが、これを2年間で22%にまで圧縮させる。この削減額は1998年についていえば16億ﾄﾞﾙになる。また、2か年で、全社員12万5千人から1万5千～1万8千人を減らす。1万～1万1千名は、管理者クラスを対象に、年金20%割増しなどを条件とする早期退職で、5千～7千名は自然減で。業務再編・機能統合、マネッジメント階層数の圧縮をはかろうとしたのだ。早期退職のコストは、1998年前半、約8～12億ﾄﾞﾙにのぼると推計した。

プレス発表した重点投資・事業分野は次のとおりである。

①新しい通信網の基本構成（ネットワーク・アーキテクチャ）としてSonetを選択。データ回線容量の逼迫を解消するためであった。1998年末までにSonetを組み込んだプログラムを完成させ全部で52のファイバーリングで米大陸の東海岸と西海岸との間を結ぶ。また、AT＆Tの長距離Sonetリングと、競争地域通信事業者（Competitive Local Exchange Carriers：CLEC）大手でAT＆Tとの合併予定のTeleport Communications Group（TCG）の地域Sonetリングとをつなぎ、

全米規模のエンド・ツー・エンドのサービスを提供する。
②インターネット・プロトコル基幹網の機能を拡充し、新しいサービスメニューを発表。一つが１分7.5～９ｾﾝﾄで音声を送るAT&T WorldNet Voice。二つ目が、家庭から企業への低額州際コール・サービスをインターネットで申し込むAT&T One Rate Online。
③1996年電気通信法によって地域通信サービスを行えるようになったが、地域サービスへ参入し、企業、家庭という顧客へのエンド・ツー・エンドサービス提供を実現する。短期的には、ベビー・ベルの通信網のアンバンドリングの実現を求めていく。長期戦略としては、地域サービス提供のため、移動通信、固定無線、ブロードバンド（広帯域）CATV、電力線搬送などの選択肢を検討する。
④特に全米第一の携帯電話加入者数（210万加入）、電池等の技術開発力、全米規模の課金システムなどのAT＆T資産をつかって移動通信の事業展開を一層すすめる。

４　ベビーベルとの間の市場相互乗り入れの争い

ベビーベルとの間の市場相互乗り入れの争いについて、会長兼CEO就任３か月をすぎた1998年２月のArmstrongに対するWashington Postのインタビューや2001年６月の上院商務・科学・運輸委員会の「通信産業の競争状況」に関する公聴会での彼の証言をもとに、概観してみよう。

1996年電気通信法は、AT＆T、MCI、Sprintなどの長距離通信事業者やベビー・ベル、連邦議会など多数の利害関係者が調整、妥協し、合意してつくられた。AT＆T、MCI、Sprintなどの長距離通信事業者が地域通信市場へ、また、ベビーベルが長距離通信市場へ相互乗り入れし、消費者ニーズにあった多様なサービスを低廉に提供できる環境をつくることが1996年電気通信法の目的であった。ベビーベルは、電気通信法を支援すると約束していた。

ところが、ベビーベルは法執行を止めるため裁判所にかけこんだ。連邦議会の立法権、FCCの行政執行権限、各州の法解釈のすべてに疑義を申し立てたのである。地域市場開放義務の履行に対するベビーベルの絶え間のない抵抗によって、地域での有効競争がかなりの程度、押さえ込まれてしまった。

顧客の地域的・全米的なレベルでのサービスニーズをすべて満たし、AT＆Tの設備を顧客向けに活用できるようにするには、ベビーベルの通信網に接続できることや、ベビーベルのネットワーク設備を合理的な価格、公正な条件でリースできることが必要条件である。

地域通信ネットワーク設備の利用が自由にできるか否かが「設備ベース」の競争にとり最も大切なことである。新規参入の通信事業者は、全米・地域規模のネットワークを構築してはじめて顧客獲得にのりだすことができる。1996年法の市場開放の理念の実現があればこそ、新規参入者はネットワークを構築し市場への参入、顧客の獲得が可能になる。このことは、長距離通信市場の競争で実証されている。MCIとSprintは、AT＆Tのサービスのリセイラー（再販事業者）として事業をはじめた。彼らが通信事業者大手として今があるのは、顧客獲得前に自社単独でネットワーク設備すべてを構築する必要がなく、また、市場参入の競争促進ルール・政策が単に通信設備を保有する事業者だけを対象にしたものでなかったためである。

AT＆Tは、地域市場へ参入すべく、販売宣伝、課金等の設備投資、企業買収などに1997年までに36.6億ﾄﾞﾙも支出した。本格的なリセールへの過渡期サービスとしてTotal Services Resale（TSR）

を提供し、1998年はじめまでに約30万の顧客を獲得したが、サービスを続ければ続けるほど、顧客を獲得すればするほど、赤字が累積していた。一顧客が地域通信サービスを月30ドル相当利用すれば、30ドルの収入の８割、24ドルは、アクセスチャージとしてベビー・ベルにいき、AT＆Tに残るのはわずかに６ドルにすぎない。実際のコストは９ドルほどかかるから、赤字は月３ドルにもなってしまう。リセール値引き率が22%では、AT＆Tの地域通信サービス参入はビジネスとして成り立たないのだ。

長距離通信事業者は、地域通信事業者に対し、アクセス・チャージとして年間160億ドル以上も支払っている。仮に、ベビー・ベルが今の状況のまま長距離市場に参入すれば、彼らは、アクセス・チャージ相当分を負担せずに料金設定が可能になり、不平等になるおそれがある。

また、ベビーベルのネットワーク設備のリースを求めてきた新規参入の競争地域通信事業者（CLEC）は、ベビーベルの提供拒絶の前に、1996年以来、音声サービス、高度サービスなどを提供することができなかった。

ベビーベルは、新規参入者への設備提供の条件を取り間違ったり、提供を遅らせたりしてきた。2000年、Verizonは、新規参入事業者からの設備提供の条件取り間違いが25万件以上にのぼることを認めた。ペンシルバニア州を調査したFCCのレポートによれば、Verizonは、顧客から自社に対するオーダーに対してはすべて５日以内に応えているのに、ライバル通信事業者に対する顧客からのオーダーには、その80%が５日以上かかっていた。

さらに、ベビーベルは、競争者を市場から退場させるため、卸売り価格を高めに設定してきた。ベビーベルの提訴により、FCCは、卸売り価格の設定に関する権限をうしなった。最高裁は、1999年、最終的にこの権限を復活させたが、なお、各州公益事業委員会が裁定するベビーベル卸売り価格が反競争的である場合、FCCは、委員会その裁定をくつがえすことに消極的である。

さらに、CLECは、今では、ベビーベルの電話局（central office）などに一定のスペースを確保し、ベビーベルのネットワークへの接続装置をおく権利をもっているが、ベビーベルは、CLECの権利を否定するため、これに関するFCC規則を裁判所で争うなど、あらゆる手段をとってきた。ベビーベルは、電話局で設置できるネットワーク接続装置・設備の種類を制限しようとした。現在、ベビーベルは、一電話局内に接続装置をおいているCLECどうしがその電話局内で接続することを拒否している。

AT＆Tとベビーベルとの間の衝突となって顕在化した事例の軌跡は、FCCや地域通信市場を規制する各州公益事業委員会の許認可手続きの過程に対する多数のAT＆Tプレスリリースをみるとよくわかる。

2000年１月から今までAT＆Tのプレスリリースに登場するベビーベルは、４社すべて[1]（Qwest、SBC、BellSouth、Verizon）。公益事業委員会は、カリフォルニア、フロリダ、ジョージア、ミシガン、ミネソタ、ニューヨーク、ニュージャージー、オハイオ、ペンシルバニア、テキサスなど10州以上にのぼる。

FCCに対するAT＆Tの主張は、地域通信市場へのAT＆T等の長距離通信事業者の参入が実質的に認められない限り、ベビーベルの長距離通信参入を認めることは許容されないという点。FCCがベビーベルの長距離市場参入を容認してからは、長距離通信サービスに関して、AT＆T

1）ベビーベルは、７社がそのまま存続しているわけでなく、1996年からこれまでに７社から４社に集約された。

表１　７社のベビーベルの現在

Ameritech	シカゴに本社があるAmeritechは、1998年、Southwestern Bellの親会社SBC Communications Inc.に買収された。
Bell Atlantic	大西洋岸中部沿岸地域をサービス地域とするBell　Atlanticは、1996年NYNEXを買収し2000年にはGTEと合併。会社名をVerizon Communicationsに変更した。
BellSouth	米国南東部をサービス地域とするBellSouthは、独立を維持している。
NYNEX	ニューヨークを本社とし、ニューヨーク、ニューイングランドをサービス地域としたNYNEXは、1996年にBell Atlanticに買収された。
Pacific Telesis	Pacific　Telesisは、Pacific　Bellの親会社で、1994年AirTouch無線部門を分離した。AirTouchは、1999年英国のVodafoneに買収された。Pacific Telesis自体は、1996年、Southwestern Bellの親会社であるSBC Communications Inc.　に買収された。
Southwestern Bell	Southwestern　Bellは、米国南西部をサービス地域にスタートした。この親会社SBC　Communications Inc. は、1996年、サンフランシスコをベースとするPacific　Telesisを、1998年には、シカゴをベースとするAmeritechをそれぞれ買収した。
US West	デンバーに本社のあるUS Westは、ロッキー山脈地域をサービス地域とする。高速ファイバー網企業のQwest　Communications　Internationalは、1999年、敵対的買収を仕掛け、2000年買収取引を終えた。

等の競合企業を公平に選択できることをベビーベルが消費者に告知していないなど、1996年電気通信法の公平取扱い条項に違反していることに主張の力点を置いている。

他方、各州の公益事業委員会には、ＡＴ＆Ｔは次のような事項を主張し各委員会に善処を要請してきた。

①ベビーベルのアンバンドリング接続条件や長距離通信事業者の接続負担額等に関し、公益事業委員会は、公聴会を開催し公正な判断をおこなうべき。

②地域通信市場の開放は不十分であり、ＡＴ＆Ｔ等への接続卸料金がなお小売料金の３倍である。

③ベビーベルから長距離通信事業者への顧客管理データシステム、接続・課金システムのテスト、検証がなされていない。公益事業委員会はこれらの点につき詳細な調査をおこなうべき。

④ＡＴ＆Ｔとベビーベルとの地域電話サービス接続協定の更新に関し公益事業委員会は仲裁をおこなうべき。

⑤さらに、最近、各州公益事業委員会に対する主張で力点を置いていることは、ベビーベルとＡＴ＆Ｔ等との公正競争を確保するため、ベビーベルの地域通信子会社を小売と卸の二つの部門に構造的に分離すべき、という点である。

このような主張を繰り広げた結果、2001年なかばのデータであるが、ベビーベルからの設備リースや回線リセールにより、全米16州で約２百万の家庭がＡＴ＆Ｔを地域サービス提供者として選べるようになった。しかし、全般的には、なお、ＡＴ＆Ｔは、FCCや各州公益事業委員会において、また、法廷において、地域市場参入のため、個別事案ごとに絶え間ない争訟、論争を繰り広げ、今も終わっていないのが実態だ。

５　企業買収、業務提携の動き

1998年２月のWashington　Postのインタビューでは、Armstrongは、「ジョイント・ベンチャー、特定の事業部門・施設の取得、企業買収などさまざまな形態での投資がある。ＡＴ＆Ｔの投資戦略はすべての選択肢を排除しない。」と一般的に答えるだけであった。しかし、ＡＴ＆Ｔは、リストラ、事業売却を進める一方で、さまざまな形態の

表２　主な企業・事業部門の買収

被買収企業・事業部門	買収発表年月日	買収完了年月日	買収コスト
Teleport	1998年１月８日	1998年７月28日	110億ﾄﾞﾙ
TCI	1998年６月24日	1999年３月９日	480億ﾄﾞﾙ
Vangaurdセルラー部門	1998年10月５日	1999年５月３日	17億ﾄﾞﾙ
IBMグローバル・ネット・サービス部門	1998年12月８日	1999年５月３日	50億ﾄﾞﾙ
MediaOne	1999年４月22日	2000年６月15日	440億ﾄﾞﾙ

企業買収、業務提携を模索していた。

5.1　地域・長距離電話サービス、高速インターネットアクセス、CATVの一体的なサービス提供のためのネットワーク構築

1996年法成立後ただちに、AT＆Tは、地域サービス提供に必要なネットワーク設備をベビーベルだけに依存することはできないと判断し、自社所有の地域ネットワークの確保をはじめた。

1998年、ビジネス顧客用に110億ﾄﾞﾙでTeleportを買収した。また、1999年２月、地域電話会社をバイパスし、Time　WarnerのCATVを通じ２千万世帯に電話・インターネットサービスを提供するため、1999年全米２都市で実験、試行を行うと発表した。さらに、一つのCATV会社が全米でサービス提供できる加入者数は約３分の１に限るというFCCの制約はあったものの、1999年、2000年とあいついで、家庭までの回線をもつため約900億ﾄﾞﾙをかけCATV会社のTCI（買収額480億ﾄﾞﾙ）とMediaOne（買収額440億ﾄﾞﾙ）を取得した。また、年に数十億ﾄﾞﾙを投じこれらのネットワークの機能アップ、光ファイバケーブル敷設、データセンター構築をはかってきた。これらの投資により、2000年にはCATV電話の加入者数は約５万だったのが、2001年には82.5万に達し、全米71の主要都市で地域ビジネス顧客をもつにいたった。このTime　Warnerとの業務提携や、CATV大手、Tele-Communications　Inc.(TCI)、MediaOneの買収などによって、AT＆Tは、全米の過半数の家庭に直接アクセス・リンクするというのがねらいであった。

Armstrongは、Washington　Postのインタビューで「消費者は、地域・長距離電話サービス、高速インターネットアクセス、CATVテレビを一つのソースから得ることができ、しかも、20%安い利用料金を一つの請求書で支払うことができる。すべての通信サービスをOne-stop　shoppingで提供することが今後の通信会社の戦略のキーだ。」と答えた。

この一環として、AT＆Tは、家庭やオフィスにDSLサービスを提供できるよう体制を整えてきた。2001年はじめAT＆Tは、１億３千万ﾄﾞﾙ近くをかけNorthPoint　Communications社の資産を買い取った。この買い取り資産には、1,920ヶ所でのコロケーション、3,000のDSLAMなどのDSL網設備、153のATM交換機や、これらの設備に関連するサービス提供・保守・試験などのシステムが含まれている。これらの資産をAT＆Tの既存ネットワークに組み込むことで、顧客に対しDSLブロードバンド、地域通信、長距離通信など幅広いサービスを提供することが可能になった。

5.2　グローバル企業への高度統合サービス提供のための買収、業務提携

AT＆Tは、家庭やオフィスからの直接アクセスネットワークを構築する一方で、全世界的に事

表3

AT＆T	AT＆Tは、Unisource（構成メンバー：PTTテレコム・オランダ（KPN）、Telia、スイス・テレコム）とのAT&T-Unisource Communications Services （AUCS）ジョイント・ベンチャーとWorldPartners（構成メンバー：Unisource、KDD、Telstra、シンガポール・テレコム）により、グローバル・シームレス・サービスを提供。 AT＆Tは、AUCS とWorldPartnersのサービスを米国で独占的に提供。
BT	BTは、欧州等世界各国でグローバル・シームレス・サービスを提供。また、米国ではConcertアライアンスを通じて提供。 1995．1～1998．9にかけて、MCIはConcertでBTのパートナーで、Concertサービスを米国で独占的に提供。 1998年9月以降、MCIは、米国でのConcertサービス提供を継続するものの独占的提供ではなくなった。（ちなみに、BTは、ConcertのMCI出資分を買い取り、また、WorldComは、BTのMCI出資分を買い取った。）
MCI WorldCom	MCI WorldComは、グローバル・ネットワークを所有・運用し、ビジネス・ユーザに音声・データ複合シームレス・サービスを50ヶ国以上の大都市で提供。地域・長距離、音声・データ、インターネット・サービスの境界を取り払った世界最初のグローバル・シームレス・サービス。
Global One	Sprint、ドイツ・テレコム、フランス・テレコムが連携したアライアンスで、65ヶ国で1,400のアクセス・ポイントを有する。最も先進的なATMネットワークで、1.5Mbps～155Mbpsの高速サービスを提供。
Cable & Wireless	C＆Wは、70ヶ国でサービス提供。欧州、アジア・太平洋地域のインターネット・バックボーン網を含むIPグローバル・ネットワークを構築。MCIインターネット・バックボーン網の買い取りにより、米国を含む世界各国で複合的な音声・データ・インターネット・サービスを提供。
Equant	かつてSITAといわれたEquantは、大手航空会社のグローバル・データ・ネットワークで、世界で220国・地域をむすぶ高度IPネットワーク。世界各国の商用データ・ネットワークを使ってWAN-LAN-PCネットワークを構築。

業を展開する大企業へのサービス提供のため、企業部門の買収や業務提携に積極的に乗り出していった。グローバル企業へのグローバル・シームレス・サービス[2)]（global seamless services）の提供である。

FCCは、グローバル・シームレス・サービス提供をめぐる業務提携の状況を、AT＆TとBTのコンサート承認の決定にあたって調査した。この調査結果をみれば（表3）、AT＆TやMCI、Sprint、WorldCom、BT、ドイツ・テレコム、フランス・テレコムなど欧米の主要通信事業者が中心となって、世界各国の大手通信事業者が、われ先にとグローバルな業務提携関係を結んだかが歴然である。日本テレコム、KDDなどもその渦中にまきこまれた疾風怒濤の嵐の中心の一つがAT＆Tであった。

⑴ IBMグローバル・ネットワーク・サービス部門の買収

1999年1月、AT＆Tは、100か国以上の900都市で約3万5千の企業と、59か国の約百万の個人ユーザにサービスを提供するIBMのグローバル・

2）FCCは、このサービスを次のように定義している。
「音声、データ、ビデオ等の電気通信サービスの複合サービス。このサービスは、自ら所有し、また、他からリースする設備を使って構築される統合グローバル・地域国際通信網によって、通信事業者が単独で、あるいは、共同して提供される。このサービスは、サービスを受けるところであればどこにおいても均一の品質、特性、機能をもつ。」（ブリティッシュ・テレコム（British Telecommunications PLC：BT）とAT＆Tのジョイント・ベンチャー（JT）、コンサートを認める1999年10月22日の決定）

ネットワーク・サービス部門を買収すると発表した。これにより、AT＆Tはグローバル企業市場への進出をめざし、IBMはコアビジネスではなくなった部門の売却を果たすことが可能になった。この買収とともに両社間で、AT＆Tは、IBMのメイン通信サービス提供企業に、また、IBMは、AT＆Tの給与・厚生・顧客受付システムの管理受託企業になることになった。

⑵　ブリティッシュ・テレコム(BT)とのジョイント・ベンチャー(JT)、コンサートの設立

1998年７月26日、ブリティッシュ・テレコム（BT）とAT＆Tは、ジョイント・ベンチャー（JT）を組むと発表した。AT＆T社長John　D. Zeglisは、「両社の国際部門の資産を結合してできるグローバルベンチャーは、つなぎ目なし（Seamless）のグローバルサービスを多国籍企業に対し両社が提供することを可能にする。」と述べた。後にコンサート（Concert）と名づけられたJTは、米国東部地域に本社を置き約５千名規模。初年度売上高100億ﾄﾞﾙ、営業利益10億ﾄﾞﾙ、そして営業利益の毎年の伸びを15～20%を見込んだ。さらに、両社以外の通信会社にもこのJTへの参加を呼びかけた。

JTの主な業務は、１）多国籍企業や国際機関などに電話ネットワークを提供する世界的な音声・データビジネスや２）金融、石油、IT分野の企業を当面の対象とする世界的な機器販売・サービス提供ビジネス、３）世界中の個人・ビジネス顧客向けの低コスト通信リンクを構築する国際キャリアサービス・ビジネス、である。

６　AT＆T分社化、業務提携解消

6.1　４社への分社化

2000年10月25日、Armstrongは、AT＆T（総従業員数16万名）を４つの企業に再編するリストラ計画と発表した。４つの部門は次のとおりである。

４つの新会社は「AT＆T」ブランドのもとに事業をおこない株式公開企業となる。このリストラ計画は2002年に終了。各社は、顧客、投資家、従業員、その他の利害関係者に個々に独立して責任をもつ。

Armstrongは、このリストラ計画の意義などを次のように語った。「このリストラ計画は、３年前にはじめたAT＆Tの変革の中心になるものだ。この４社への分社化により、新たなブロードバンド通信サービス、情報サービスの提供が可能になる。４部門に分離することで、個々のサービスに特化し、ユーザニーズにすばやく対応できるなど弾力的な事業展開ができる。世界でもっとも著名で尊敬される「AT＆T」ブランドでサービスが提供され、４社間の協定により統合したサービスの提供も可能である。従業員はこれまでの社内の財務、調整での苦労がなくなりさらにすばらしい仕事ができる。株主は、４部門の財務業績をライバル企業との比較などにより個別に評価することが可能になる。」

AT&T Wireless	携帯電話サービスを提供。自社保有資産をもとに普通株を発行する。2001年夏に完全独立する。
AT&T Broadband	CATV、ブロードバンドサービスを提供。自社保有資産をもとに普通株を発行する。Excite@Home社出資分を引き継ぎ保有。
AT&T Business	企業向け通信サービスを提供。ネットワーク設備を管理しAT&T　Labs（ベル研）を傘下におく。AT＆Tグループの中核企業。AT&T Consumerの親会社に。
AT&T Consumer	個人、家庭向けの通信サービスとWorldNetインターネット・アクセス・サービスを提供。AT＆Tが発行するtracking stockを基本にする。

6.2　BTとの業務提携「コンサート」の解消

2001年10月16日、AT＆TとBTは、コンサートを解消し、両社別々にグローバル・シームレス・サービスを提供していくことをプレス発表した。両社は、JVのコンサートから顧客であるグローバル企業との契約や国際通信設備などの資産を引き継ぐ。AT＆Tは、BTが拠出したアジア・太平洋地域のフレーム・リレー設備を譲り受ける。この事業継承手続きは2002年なかばに終える。AT＆Tは、コンサートから戻った部門とIBMから買い取ったグローバル・データ・ネットワーク部門を統合し、従業員約５千名で海外60ヶ国の850余の都市でサービスを行う計画だ。AT＆T社長David　Dormanは、「コンサートを立ち上げたときの経営環境と比べると世界市場は激変した。供給過剰になり国際電話・データサービスの価格は急落。この結果、思うように収入が伸びなかった。また、コンサートのユーザでもあり、また、パートナーとも期待した世界各国の通信事業者が財務的に苦境に陥ってきたこともコンサート解消に影響を与えている。」と語った。

この結果、AT＆Tの主な海外部門は次のとおりである。このほかに中国の上海シンフォニー・テレコム、カナダのAT&T Canada、メキシコのAlestraが事業展開。

①欧州27ヶ国の約3,500人の従業員で英国、ドイツ、フランス、オランダ、イタリアを拠点にサービス提供。

②アジア・太平洋地域13ヶ国1,000人強の従業員で香港、シンガポール、シドニー、東京を拠点にサービス提供。

③過半数の株式を保有するAT&T Latin Americaにより、５ヶ国で総延長15.5万ファイバーｷﾛ以上の光ファイバ網でサービス提供。

6.3　ComcastとAT&T Broadbandの合併（Comcastによる実質的な買収）

さらに、2001年12月19日、ComcastとAT＆T Broadbandの合併がプレス発表された。新会社の社名は、AT&T　Comcast　Corp.。世界最大規模の通信・メディア・エンターテイメント企業の誕生である。CATV加入者数は約２千２百万で、アトランタ、ボストン、シカゴ、ダラス・フォースワース、デンバー、サンフランシスコ・オークランドなど全米17の大都市圏でサービスを提供する。広帯域サービス提供の売上高は約190億ﾄﾞﾙにのぼる。全米41州でディジタル・ビデオサービス契約は約500万、高速データサービスは220万、CATV電話は100万に達する。

さらに、CATVケーブルを使っての地域電話サービスは、全米3,800万世帯に拡張する予定であり、将来的にはビデオ・オン・デマンドや双方向テレビなどのブロードバンドサービスを可能にする構想である。

7　おわりに

AT＆Tの株価は、今年３月19日の終値が15.75ﾄﾞﾙ。Armstrongが会長兼CEOになった1997年の12月31日の61.31ﾄﾞﾙに比すると４分の１に下落。ちょうどさまざまな企業買収や業務提携の計画を発表、手続きを行っていた時期に株価はアップし、1999年３月31日には79.81ﾄﾞﾙとピーク。その後、長期低落である。情報通信関係の他の企業の株価のトレンドはどうか。MCIを買収しSprintの買収には独禁当局の反対で失敗した長距離通信事業者、WorldComは、今年３月19日の終値がさらに低く7.01ﾄﾞﾙにすぎない。Time　Warnerを買収したAOLは、株価変動幅も大きいが長期通信事業者ほどの落ち込みはない。これに対し、ベビーベルのVerizonやComcastの株価は、安定的に上昇基調で推移している。

表４　四半期末でのダウ平均、ナスダック、AT＆T等主要企業の株価等（終値）（単位：ﾄﾞﾙ）

		ダウ平均	ナスダック	AT＆T	WorldCom	Verizon	AOL	Comcast
97	Ⅰ	6583.50	1221.70	35.25	23.63	28.05	42.50	16.88
	Ⅱ	7672.80	1442.07	35.05	32.00	35.46	55.63	21.38
	Ⅲ	7945.30	1685.69	44.25	35.38	37.59	75.44	25.75
	Ⅳ	7908.30	1570.35	61.31	30.25	42.91	90.50	31.56
98	Ⅰ	8799.80	1835.68	65.75	43.06	48.64	68.31	35.31
	Ⅱ	8952.00	1894.74	57.13	48.44	43.74	105.12	40.59
	Ⅲ	7842.60	1693.84	58.44	48.88	46.82	111.62	46.94
	Ⅳ	9181.40	2192.69	75.75	71.75	52.59	155.13	58.69
99	Ⅰ	9786.20	2461.40	79.81	88.56	50.69	147.00	62.94
	Ⅱ	10970.80	2686.12	55.81	86.06	64.59	110.00	38.44
	Ⅲ	10337.00	2746.16	43.50	71.88	66.92	104.06	39.88
	Ⅳ	11497.10	4069.31	50.81	53.06	61.56	75.87	50.56
00	Ⅰ	10921.90	4572.83	56.31	45.31	59.35	67.25	43.38
	Ⅱ	10447.89	3966.11	31.81	45.88	49.64	52.88	40.50
	Ⅲ	10650.92	3672.82	29.00	30.38	47.72	53.65	40.94
	Ⅳ	10787.99	2470.52	17.25	14.06	49.77	34.80	41.75
01	Ⅰ	9878.78	1840.26	21.30	18.69	53.24	40.15	41.94
	Ⅱ	10502.40	2160.54	22.00	14.20	52.75	53.00	43.40
	Ⅲ	8847.56	1498.80	19.30	15.04	53.73	33.10	35.87
	Ⅳ	10021.50	1950.40	18.14	14.08	47.46	32.10	36.00
02.３.19		10635.25	1880.87	15.75	7.01	47.62	26.45	33.40

ＡＴ＆Ｔの財務データをみれば、企業、事業部門買収に巨額の支出をした結果、債務が急激にふくらみ、他方、売上高、特に営業利益が思ったほど伸びていないことがよくわかる。

ＡＴ＆Ｔは、セルラー、CATVの買収等により一般家庭・オフィスと全米のみならず世界各国とを巨大な統合ネットワークで結び、さらに電話・データ通信に限らずインターネット、高速・広帯域通信、移動通信をすべて網羅した通信事業者をめざしてきた。しかし、今のところ、この構想は順調とはいえないようだ。

AT&T　Wirelessは、完全に独立しNTTドコモの資本参加も得た。AT&T　Broadbandは、Comcastと合併しArmstrongは新会社AT&T　Comcast　Corp.の会長に就任することになっているが、合併が成立するまでには、FCCやFTCの審査、承認という関門が待っている。Armstrongは、分社後の４社間の連携が期待できるといっているが、高品質で低廉かつ多様なニーズをみたすサービスを提供し、株主の期待にこたえるには、４社間の連携を優先することはできないであろう。いずれにしても、冒頭に述べた情報通信産業をめぐる変貌著しい社会経済環境のなかで、ＡＴ＆Ｔの動向については今後とも大きな関心を払っていく必要があると思う。

表５　AT&T Corp.とその関連企業…７年間の主要財務データ（要約）

（単位：百万ﾄﾞﾙ、１株当たりの数値はﾄﾞﾙ）

	2000年	1999年	1998年	1997年	1996年	1995年	1994年
売上高	65,981	62,600	53,223	51,577	50,688	48,449	46,063
営業利益	4,277	10,859	7,487	6,836	8,709	5,169	7,393
継続事業活動からの利益	4,669	3,428	5,235	4,249	5,458	2,981	4,230
ＡＴ＆Ｔ普通株グループ							
継続事業活動からの利益	3,105	5,450	5,235	4,249	5,458	2,981	4,230
基本株一株当たり利益	0.89	1.77	1.96	1.59	2.07	1.15	1.65
希薄化株一株当たりの利益	0.88	1.74	1.94	1.59	2.07	1.14	1.64
ＡＴ＆Ｔワイアレスグループ							
利　益	76						
基本株・希薄化株一株当たりの利益	0.21						
Liberty Mediaグループ							
利益（損失）	1,488	(2,022)					
基本株・希薄化株一株当たりの利益（損失）	0.58	(0.80)					
純有形固定資産	51,161	39,618	26,903	24,203	20,803	16,453	14,721
継続事業活動用総資産	242,223	169,406	59,550	59,994	55,838	54,365	47,926
総資産	242,223	169,406	59,550	61,095	57,348	62,864	57,817
長期債務	33,092	23,217	5,556	7,857	8,878	8,913	9,138
総債務	65,039	35,850	6,727	11,942	11,351	21,081	18,720
強制償還優先社債	2,380	1,626					
株主資本	103,198	78,927	25,522	23,678	21,092	17,400	18,100
負債率	46.2%	43.0%	20.9%	33.5%	35.0%	54.8%	50.8%
総資本支出	14,566	13,511	7,981	7,714	7,084	4,659	3,504
営業利益／売上高	6.5%	17.3%	14.1%	13.3%	17.2%	10.7%	16.1%
ＡＴ＆Ｔ普通株グループ継続事業活動からの利益／売上高	4.8%	8.7%	9.8%	8.2%	10.8%	6.2%	9.2%
平均普通株の株式利益率（ROE）	6.2%	15.2%	25.3%	19.7%	27.1%	0.4%	29.5%
継続事業活動にかかる従業員数	165,600名	147,800名	107,800名	130,800名	128,700名	126,100名	116,400名
決算日現在の株価							
ＡＴ＆Ｔ株式	17.25ﾄﾞﾙ	50.81ﾄﾞﾙ	50.50ﾄﾞﾙ	40.87ﾄﾞﾙ	27.54ﾄﾞﾙ	29.60ﾄﾞﾙ	22.97ﾄﾞﾙ
ＡＴ＆Ｔワイアレスグループ株式	17.31ﾄﾞﾙ						
Liberty Mediaグループ A株式	13.56ﾄﾞﾙ	28.41ﾄﾞﾙ					
Liberty Mediaグループ B株式	18.75ﾄﾞﾙ	34.38ﾄﾞﾙ					

⑴　2000年：４月27日、AT＆Tは、AT＆Tワイアレス・グループのtracking株式総数の15.6%を発行。AT＆T普通株グループの数値には、AT＆Tワイアレス・グループの数値を含まず（AT＆Tワイアレス・グループはtracking株式で具体化）。また、Liberty Mediaグループ（LMG）の数値を含まず。６月15日、AT＆Tは、MediaOne Group, Inc.の買収を完了。

⑵　1999年３月９日　のTCI（Tele-Communications, Inc.）との合併に関連して、AT＆Tは、LMG向けtracking株式を発行。LMGは、出資として取り扱い。

⑶　AT＆Tワイアレス・グループ、LMG関係のtracking株式は配当を予定せず。

⑷　LMGの一株当たり利益、株価は、2000年６月の株式２分割後を反映したデータ。

⑸　負債率は、総資本（債務＋LMG関係を除く資本）を分母とする。この算定のため、資本には、四半期ごとに転換可能な優先転換社債、関連会社の償還優先株式を含む。

⑹　平均普通株の株式利益率（ROE）、継続事業活動にかかる従業員数には、LMGを除く。

表６　AT＆Tの歴史

1876年	Alexander Graham Bellは、電話機を発明し２つの特許を取得。Bellは、後にAT＆Tになる企業を創設。
1877年	AT＆Tの前身のBell Telephone Companyが７人の出資により設立される。
1882年	American Bell Telephone Companyは、Western Electric Companyの過半数の株式を取得。これにより電話機器のサプライヤーが確保される。
1885年	国内長距離通信網を建設、運用するAmerican Telephone and Telegraph Company（AT&T）が、American Bell Telephone Companyの子会社として設立される。
1894年	Alexander Graham Bellの二番目の電話機特許が期限到来。電話業界は自由競争の時代に。その後10年間に全米で６千の企業が電話ビジネスに参入。
1899年	企業再編により、AT＆Tは、その親会社、American Bell Telephone Companyの資産を取得し、Bell Systemの親会社になる。
1913年	AT＆Tは、連邦政府が提訴した第一回目の反トラスト法訴訟で和解。その合意は政府が容認・規制する独占を内容とするKingsbury Commitmentとして知られている。その見返りに、AT＆Tは、Western Unionに対する支配力をなくし、また、AT＆Tの長距離ネットワークと独立系電話会社との接続を認めることに合意。
1925年	AT＆Tは、研究開発を行う子会社としてBell Telephone Laboratories Inc.を設立。
1927年	AT＆Tは、大西洋横断の電話サービスを開始。（当初は米国・ロンドン間）無線で大西洋を越える。当初の容量は一度に１コールのみで、３分75ドル。
1956年	AT＆Tは、大西洋横断海底ケーブルを敷設。
1959年	４月24日、AT＆Tは、１株を３株に分割。株主は、所有１株につきさらに２株を取得。
1962年	AT＆Tは、最初の通信衛星Telstar１を打ち上げ。Telstar１を使って初めて、大西洋を越えてテレビ画像を伝送。
1964年	５月28日、AT＆Tは、１株を２株に分割。
1977年	シカゴにおいて、AT＆Tは、商用通信システム用に最初の光ファイバ・ケーブルを敷設。
1982年	AT＆Tと司法省は、1974年提訴の反トラスト訴訟について暫定的な和解に合意。AT＆Tは、その地域電話部門の分割に合意。その見返りに、司法省は、1956年同意審決で定めたAT＆Tの事業活動に対する制限を撤廃することに合意。この合意は、裁判所の了解を得て、最終判決修正（Modification of Final Judgement：MFJ）として知られている。

1984年	１月１日、Bell Systemは消滅。７つの地域ベル事業会社（Regional Bell Operating Companies：RBOCs）と新ＡＴ＆Ｔ（長距離電話、通信機器生産、研究開発を担当）に分割。
1991年	ＡＴ＆Ｔは、コンピュータと通信の来るべき統合でのシナジー効果の実現をめざしコンピュータメーカNCR Corp.を買収。
1993年	ＡＴ＆Ｔは、全米第一の携帯電話会社McCaw Cellular Communications Inc.との合併契約を締結したことを発表。取得部門は、のちにAT&T Wirelessと名称変更される。合併は、1994年手続き完了。
1995年	９月20日、ＡＴ＆Ｔは、ＡＴ＆Ｔの名称を引き継ぐサービス会社、製品・システム生産会社（のちに企業名をLucent Technologiesとする）、コンピュータ会社（企業名としてNCRに復活）の３つの分離会社に再編することを発表。Lucentは、1996年９月30日に、NCRは、1996年12月31日に分離。
1998年	７月28日、ＡＴ＆Ｔは、RBOCs網を経由しない全米第一の地域通信サービス会社Teleport Communications Group（TCG）を買収。
1999年	○３月９日、ＡＴ＆Ｔは、全米第二のCATV会社Tele-Communications, Inc.（TCI）を買収。TCIは、AT&T Broadband & Internet Servicesと名称変更。 ○４月15日、ＡＴ＆Ｔは、２株につき新たに１株を株主に交付。 ○５月３日、ＡＴ＆Ｔは、全米で最大の独立系携帯電話会社の一つであるVanguard Cellularを買収。 ○12月６日、ＡＴ＆Ｔは、新たに無線会社AT&T Wireless Groupを設立する構想を発表。この無線部門の業績を配当に反映させるＡＴ＆Ｔ普通株（tracking stock）を発行することも合わせて発表。
2000年	○４月27日、ＡＴ＆Ｔは、AT&T Wireless Groupのtracking stockがニューヨーク証券取引所で取引開始されたことを発表。 ○６月15日、ＡＴ＆ＴとMediaOne Groupは、合併が完了したことを発表。ＡＴ＆Ｔは、全米最大のCATV会社になった。 ○10月25日、ＡＴ＆Ｔは、４つの会社を設立する戦略再編計画を発表。ＡＴ＆Ｔの主要事業部門であるAT&T Wireless、AT&T Broadband、AT&T Business、AT&T Consumerがそれぞれ各々独立し独自に株式（普通株ないしtracking stock）を発行する計画である。 ○11月30日、ＡＴ＆ＴとNTT DoCoMoは、次世代の移動マルチメディア・サービスで戦略的な提携を行うことを発表。NTT DoCoMoは、AT&T Wirelessの資本の16%相当の約100億ﾄﾞﾙを出資する。
2001年	○４月18日、ＡＴ＆Ｔは、ＡＴ＆Ｔ普通株とAT&T Wireless Groupのstacking stockとの転換比率等の詳細を発表。 ○５月25日、高速地域データ網サービス提供事業者NorthPoint Communicationsの実質的にすべての資産を取得したと発表。 ○７月９日、ＡＴ＆Ｔは、AT&T Wirelessの分離を完了。AT&T Wirelessは、独立の会社になった。 ○11月21日、ＡＴ＆Ｔは、100億ﾄﾞﾙのグローバル社債を発行。この発行額は、米国企業で二番目の規模。 ○12月19日、ＡＴ＆ＴとComcast Corp.は、総額720億ﾄﾞﾙ規模のAT&T BroadbandとComcastとの合併契約を締結したことを発表。合併は、2002年後半に手続きを完了することを想定。

（AT&T Investor Relations：AT&T Profile：Historyより）