

特集

1

# ウィルコム 次の挑戦と覚悟

カーライル、京セラによる買収をきっかけに躍進し始めたウィルコム。だが、移動体通信市場の競争は激化の一途だ。唯一のPHS事業者はどう勝負していくのか。“次のウィルコム”を探った。

(本誌・藤田健、太田智晴、村上麻里子)

カーライル、京セラによる買収発表

新生DDIポケット誕生

八剣新社長が就任

ウィルコムに社名変更

新音声端末4モデル発表

WIZERO3発売

音声定額制を開始

2004

2005

2006

6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 1月

3,900,000

3,700,000

3,500,000

3,300,000

3,100,000

2,900,000

## 躍進の理由

### 世界唯一のマイクロセル網 “疾走”への準備は整っていた

PHSの将来に対する悲観論が強まっていたなか、カーライル・グループはなぜDDIポケットを買収したのか。英断の背景を探ると、ウィルコム躍進の本当の理由が見えてきた。

米国ワシントンDCにあるカーライル・グループ本社。現在、会長席には、崩壊の瀬戸際に立たされたIBMの再建に成功し、現代最強の経営者の1人に数えられるルイス・ガースナー氏が座る。

その日、ガースナー会長を交えた会議は2時間に及んだ。議題はDDIポケットの買収。

「1回1回の判断に首がかかっている」。買収の中心メンバーだったカーライルの丸茂正人ディレクターは、投資ファームの厳しさをこう語るが、この案件にかかっていた首は1つだけではなかった。「失敗すれば、日本チームすべてが吹っ飛ぶ」。世界最大級のプライベートエクイティ投資ファームにしても、DDIポケットの買収は大きな賭けだった。

#### auへの経営資源集中

カーライルが初めてKDDIに買収を提案したのは2001年のことだ。アクションのきっかけは、KDDIが打ち出した経営戦略にあった。

2000年にDDI、KDD、IDOの3社が合併して誕生したKDDI。勝ち残

りのため、迫られたテーマの1つが事業の「選択と集中」だった。グループ内にはau、ツーカー、DDIポケットの3つの移動体通信事業があった。限られた経営資源を3社に均等に配分しては競争には勝てない。

KDDIはauに経営資源を集中させる戦略を打ち出し、DDIポケットは「ノンコア」と位置づけられた。

1995年にサービスを開始したDDIポケットの加入者数は、その翌年から急拡大したものの、97年後半には携帯電話に押されて伸びが鈍化。98年7月の361万7000加入をピークに、減少フェーズに突入した。そして、01年7月にはとうとう300万加入の大台を割り込むことになる。

auへの経営資源の集中は、現在から見ても、当然の合理的な判断だったと言えるだろう。全社的に考えれば、DDIポケットはノンコアとならざるを得ない。

だが、これは「DDIポケットの事業に将来性がない」ということとイコールの話ではない。カーライルの慧眼は、多くの人々がPHSの先行きに対して悲観的な見方をする中であって、