

アニュアルレポート等で
振り返るこの10年

2005-2014



経営ビジョン

中期経営戦略と事業展開



1985-2014

経営ビジョン・中期経営戦略と
事業展開の歩み

日本電信電話株式会社の設立

1984年12月20日、電電改革三法案が可決され、日本電信電話公社（電電公社）の民営化が決定されたことを受け、1985年4月1日に資本金7,800億円、従業員数31万4,000人、総資産約10兆5,200億円の日本電信電話株式会社（NTT）が新たに誕生しました。

民営化を契機に、それまでの『公衆電気通信法』は『電気通信事業法』に改正され、電話機や回線利用制度が自由化されました。

新生NTTが出発するに当たって、社員が環境変化に対応した弾力的な行動がとれるように組織を編成することも課題の一つで、民営化を機に、行政的・官僚的の公社体質から営業主のNTTへ組織上の変身を図りました。

新組織の編成は、新会社の理念である「お客さま重視」「経営の効率化」「社員の働きがい」を実現することを基本に、①事業部制の導入、②競争に対応した事業部の編成、③戦略機能の確立と管理機関のスリム化、④現場機関の活性化とお客さまサービス業務の一元的運営を柱としました。



新生NTTの企業コンセプト

NTTが民間企業として、新たな企業理念を確立し、あるべき企業イメージを形成するため、CI(Corporate Identity)を導入しました。

NTTのコーポレート・シンボルマークの愛称は、「ダイナミック・ループ」です。

この新しいシンボルマークは、“コミュニケーションを通じ、人間社会の発展、人々の豊かな暮らしのお役に立ちたい、そのため、お客さまを発想の原点に、常に未来を考えダイナミックに自己革新を続け、真に世の中の

役に立つヒューマンな企業を目指す”というNTT全社員の決意を象徴しています。

出発当時の企業コンセプトは、「未来を考える人間企業」——コミュニケーションの原点である「人間」のぬくもりを感じさせる企業、社員一人ひとりの人間としての創造性あふれる資質を最大限発揮できる働きがいのある企業、社会のニーズに謙虚に耳を傾け、限りない未来に向け人間と技術の調和ある発展をダイナミックに目指す企業——でした。

株式の上場

1986年度に実施した政府保有のNTT株式195万株の売却に引き続き、1987年2月9日に、NTTの株式を東京・大阪・名古屋等の各証券取引所に上場し、「名実ともに民営化」企業としてのスタートを切りました。

その後1992年の日本電信電話会社法（以下NTT法）

の改正に伴って外資規制が緩和されたことにより、海外証券取引所への上場の道が開かれ、1994年9月にニューヨーク証券取引所、10月にロンドン証券取引所への上場を果たしました（ロンドン証券取引所は2014年3月に上場廃止）。

有利子負債の削減と設備投資のための資金調達の機動的運用

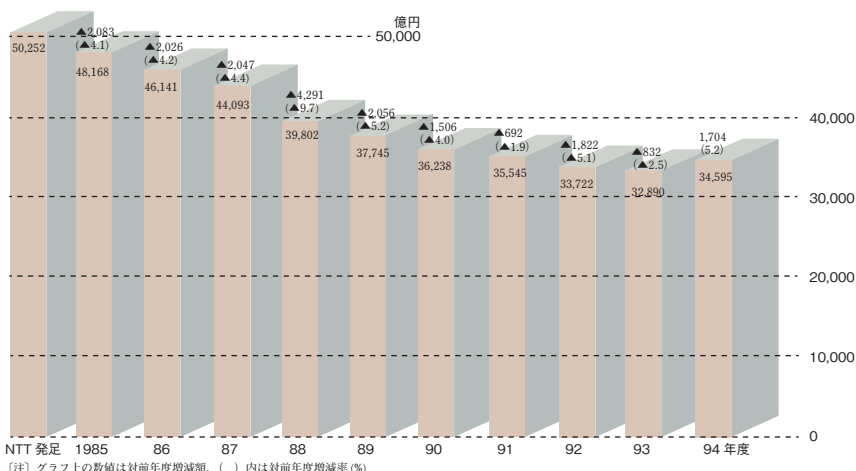
民営化以来、NTT は借り減らしを中心とする財務戦略に努力を払ってきました。民営化時に 5 兆 252 億円という膨大な有利子負債を電電公社から引き継ぎましたが、1995 年 3 月末時点で、有利子負債は 3 兆 4,595 億円まで減少しました。

その一方で、毎年 2 兆円近い設備投資を続けており、その資金調達を有利な条件で機動的に行うべく、様々な取り組みを行いました。

一つは、国内外で有利な資金調達を行うため、国際的格付け「トリプル A」を取得しました。また、1987

年 5 月の社債発行に際し、従来のスポット的発行をやめ「プロポーザル方式」への転換に踏み切りました。さ

■有利子負債の推移（「NTTの10年 1985-1995」より抜粋）



らに 1991 年 12 月からは「均一価格販売方式」を導入しました。

グループ戦略

民営化によって NTT は、電気通信事業の独占権を失いましたが、一方で事業展開の自由度は飛躍的に広がりました。

新規参入事業者との競争に対抗できるよう組織の合理化とスリム化を推進する一方、事業の多角化と領域の拡大を目指し、新しい分野への積極的な参入を開始しました。

NTT のグループ企業戦略は、その設立の性格から 3 つの分野に大別できます。

第 1 の分野は、事業領域の拡大を目指した新規事業会社です。

第 2 の分野は、事業部切り出し型と呼ばれる事業分離型です。事業部を丸ごと NTT 本体から切り離すもので

した。NTT データ通信 (当時：現在の NTT データ)、全国の各 NTT 移動通信網 (当時：現在の NTT ドコモ) などがこれに当たります。

第 3 の分野は、NTT 本体の専門機能を集約・特化して分社化する機能分社型です。NTT 本体としても展開可能な分野を、あえて分社化することによって専門性を高め、生産性を向上させるという狙いが込められており、NTT ファシリティーズなどがこれに当たります。

1995 年 4 月、NTT データ通信は東京証券取引所第二部への上場を果たし、これにより NTT が得た売却益は約 474 億円に上りました。

NTT の再編成

NTT 法の附則第 2 条の「会社設立から 5 年以内に、会社の在り方を見直す」という条項を受け、NTT の経営形態についての見直し議論がはじまりました。

電気通信審議会の答申、行政改革委員会規制緩和と小委員会の報告、公正取引委員会の研究会報告、経団連情報通信委員会の提言、政府・与党内の議論を経て、1997 年 6 月に改正 NTT 法が成立し、純粋持株会社の解禁と、持株会社と地域会社 2 社は特殊会社となり、長距離会社は完全な民間会社とされました。

1999 年 7 月 1 日、NTT は持株会社の下で東日本電信電話株式会社 (以降 NTT 東日本)、西日本電信電話株式会社 (以降 NTT 西日本)、エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 (以降 NTT コミュニケーションズ) の 3 社に再編成されました。

再編成後の NTT グループトータルの事業運営においては、①持株会社が、改正 NTT 法に定められた助言、あっせんその他の援助、株主権等法的に認められた権限のもとで、グループ統括・調整機能を発揮し、公正競争条件

を遵守しつつグループ各社相互の連携を強化する、②持株会社のグループ戦略の下、東西地域会社、長距離会社、既存グループ会社が、自立的な機動的運営により独自性

を発揮しつつ、ダイナミックに事業を展開することにより、NTT グループとしての総合力を確保し、グループトータルとしての企業価値を高めることになりました。

「NTT グループ3 ヲ年計画」の策定

再編成後、持株会社はグループ運営を進めていく上で基本的考え方を整理するとともに、NTT グループとしての考え方を具体化していくための経営戦略として「NTT グループ3 ヲ年経営計画」を策定しました。

2000 年4月に発表した「NTT グループ3 ヲ年経営計画」は、再編成を従来の電話中心の事業から「グローバル情報流通企業グループ」への変革を目指し、新たな事業の開拓に取り組む機会と捉え、グループ全体として目指す事業の方向付けを行うとともに、これに基づくグループ各社の取り組みをまとめるため NTT グループとして初

めての3 ヲ年経営計画(2000 ～ 2002 年度)として策定したものでした。

毎年策定する3 ヲ年計画は他にあまり例を見ないものでしたが、激変する情報通信業界の中で NTT グループとして対応をしていくためには、毎年ローリングで戦略計画を作り、全体で議論し意識合わせをしていく手法が必要でした。この中では、需要の性格がどう変わるか、どんな事業開拓をするか、どう世の中に働きかけるかというグループ横断的な経営課題を盛り込み、グループ戦略という特徴を前面に出しています。

構造改革への取り組み

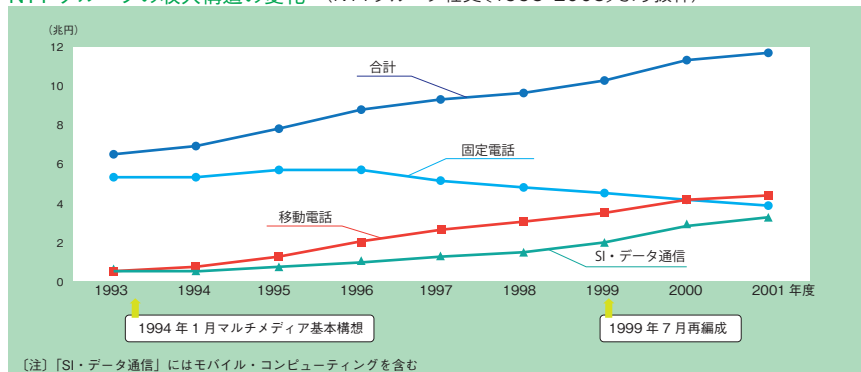
こうした中、加入電話は予想を超えて減少が進み、「長期増分費用方式」の導入による接続料金的大幅な値下げや競争激化によるお客さま料金の相次ぐ値下げにより、NTT 東西は収益の悪化に直面しました。

このような状況に対応するため、1999 年11 月、持株会社と NTT 東日本、NTT 西日本は「人的コストの削減」と「設備投資削減」を中心とした「中期経営改善施策」を発表しました。営業拠点の統廃合、本社・間接部門のスリム化など業務運営全般にわたる徹底した効率化を推進するとともに、4,000 名程度の人員再配置を実施しました。設備投資削減に関しては、NTT 東日本、NTT 西日本において、2000 年度～ 2002 年度の3 年間で設備投資を約 9,000 億円削減することを掲げました。

さらに、2001 年11 月、持株会社、NTT 東日本、NTT 西日本は「NTT 東西の構造改革について」を発表しました。

具体的には① IP 系ブロードバンドインターネット関連サービスを中心としたサービス・収益構造改革、②一般物件費・グループ事業委託費及び投資構造見直しなど抜

NTT グループの収入構造の変化 (NTTグループ社史〔1995-2005〕より抜粋)



本的コスト構造改革、③競争力強化に向けたマーケットプライスでの事業運営を展望したオペレーショナルな業務などの大胆な委託化と退職・再雇用スキームの導入、④ドコモ等グループ内人員再配置のさらなる拡大とグループ外流出業務の還流による人員再配置などの各種施策に取り組んでいくこととしました。「雇用形態の多様化」として、51 歳以上の社員に対し、NTT 東西を退職しアウトソーシング会社に再雇用する仕組みを導入し、NTT 東西社員の6 割程度の約6 万人、既存子会社(NTT-ME 等)を含めれば約10 万人をアウトソーシング会社へ移行しました。

NTT 東西は、その後も収益構造改革や業務の効率化を継続的に推し進めています。

「NTTグループ中期経営戦略」の策定

情報通信市場の急激な変化に対応して、お客さまのニーズを満足するサービスを提供するために、グループとしての明確な経営戦略が必要との判断に立って、2004年11月に「NTTグループ中期経営戦略」を策定し、安心・安全で便利なネットワーク環境の実現とブロードバンドアクセス基盤の構築に向け、グループの総力をあげて取

り組むこととしました。以降、2008年には「サービス創造グループを目指して」、2012年には「新たなステージを目指して」を発表し、グループの経営戦略を打ち出してきました。中期経営戦略に基づき、最先端のブロードバンド環境の構築と、それらを活用したサービスの創造やグローバルなビジネス機会の創出を実現してきました。

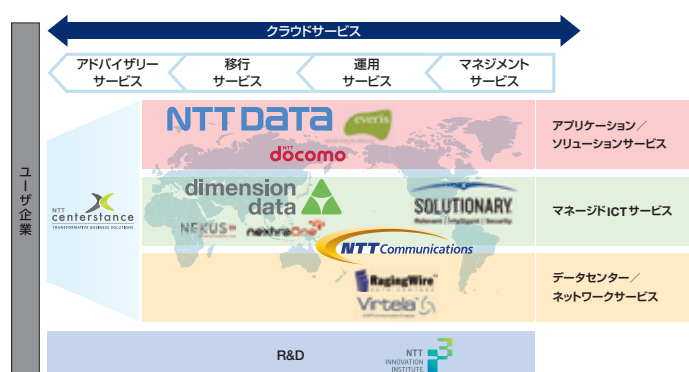
グローバル化の推進

世界経済の先行きが不透明感を増す中、多くの企業がさらなる成長を求めて、新規事業の開拓やグローバル化を加速させ、同時にクラウドに代表される新サービスの展開もグローバル規模で加速しています。NTTグループはアプリケーション、インフラ、ネットワークまで網羅した視点でお客さまをサポートする唯一のグローバル・パートナーとして、お客さまの様々なビジネス環境に対応できる包括的なクラウドサービスの提供を目指してきました。

2010年には、世界49カ国に拠点を持つ Dimension Data、北米を中心とした11カ国に拠点を持つ Keane（現在の NTT DATA, Inc.）を買収し、これまでのアジア、欧州、米国に加えて、豪州、南米、アフリカ、中近東なども含めたグローバルにワンストップでトータル ICT サービスを提供できる体制を整えました。

クラウドサービスの強化に向けて、2012年11月に米国 Centerstance を買収しました。また、2013年6月には米国に本拠地を置き、マネージド・セキュリティ・サービスを提供する Solutionary と、同社の全株式を取得することで合意しました。

2014年現在、196の国／地域で、10,000社以上のグローバル企業ユーザに、IP-VPN等のデータ通信ネット



※2014年度現在のグローバル・クラウドビジネス推進体制

ワークや、インターネットアクセス等のグローバルネットワークサービスを提供しています。また世界で250以上のデータセンター（以下DC）を運用し、DCスペースを提供するコロケーションや、機器等をスペースとセット提供するホスティングといったサービスを提供しています。海外78カ国、約71,000名の従業員が、ITコンサルティング事業、システムインテグレーション事業、アプリケーションマネジメントアウトソーシングやビジネスプロセスアウトソーシング等のアウトソーシング事業ならびに SAP や Oracle などを活用したアプリケーションサービスを提供しています。

業績の推移

1985年の民営化、1999年の再編成を経て、市場の構造的な変化と熾烈な競争環境の中で、2005年以降は長らく減収減益傾向が続いていました。固定電話市場の規模縮小が続いたこと、移動通信市場において競争力強化のために料金割引を行ったことなどがその要因でした。それに対応し、固定通信や長距離通信の分野では厳しい構造改革と財務基盤の改善を進めてきました。

中期経営戦略に基づいて進めてきた光ネットワークの構築にほぼめどがついた2011年3月期決算以降、長ら

く続いた減収減益傾向が、増収増益傾向に転換しました。2011年3月期はNTT東日本、NTT西日本、NTTドコモが着実に増益を達成した結果、7期ぶりの増収増益となりました。要因として、毎年2兆円を超えていた設備投資が一段落したこと、各事業会社で進めてきた構造改善が一定の成果を上げたことが考えられます。

また、2011年度からは Dimension Data や NTT DATA, Inc. などの海外売上が増加が営業収益の増収に大きく寄与してきています。

2005(平成17)年度

2006年3月期には、前年度に実施した値下げの影響などもあり、音声関連収入が引き続き減少しましたが、光アクセスサービス「Bフレッツ」や「FOMA」の販売の増加によりIP(インターネットプロトコル)系・パケット通信収入が拡大するとともに、システムインテグレーション・端末収入も増加しました。この結果、営業収益は10兆7,411億円となり、前期に引き続き減収となりましたが、減収幅を縮小することができました。一方、営業費用については、引き続き人件費や減価償却費の削減などの事業の効率化に努め、前期比0.5%減の9兆5,504億円に抑えました。この結果、営業利益は1兆1,907億円となり、前期比1.7%減にとどめることができました。依然として減収・減益ではありますが、2005年3月期の減収幅(2.6%)、減益幅(22.4%)に比べて縮小しました。

「NTTグループ中期経営戦略の推進について」を発表

NTTグループは、2004年11月に「NTTグループ中期経営戦略」を発表しましたが、2005年11月9日、その実現に向けた次世代ネットワーク構築のロードマップ、ブロードバンド・ユビキタスサービスの展開について取りまとめ、「NTTグループ中期経営戦略の推進について」として発表しました。

アニュアルレポート2006より抜粋

次世代ネットワークの構築

NTTグループは、お客さまが“より高速で快適”、“安心・安全”、“いつでもどこでも何でもつながる”ブロードバンド・ユビキタスサービスを提供するネットワーク環境を実現し、多彩なアプリケーションサービスを“簡単・便利”にご利用いただける次世代ネットワークを構築することで、個人やコミュニティにとっての豊かなコミュニケーション環境の創造、企業活動の効率化や新たなビジネス機会の創出などに寄与していきます。

次世代ネットワークの基本コンセプト

安心・安全・便利なネットワーク

輻輳時のトラヒックや不正トラヒックの制御機能、サイバーテロや自然災害などの物理的打撃への対応力を具備するとともに、各種サービスに応じた品質、帯域を確保することにより、既存の固定電話網の「品質・信頼性・安全性」とIPネットワークの「柔軟性・経済性・オープン性」を兼ね備えた安心・安全・便利なネットワークとしていきます。

サービスのシームレス化に対応したネットワーク

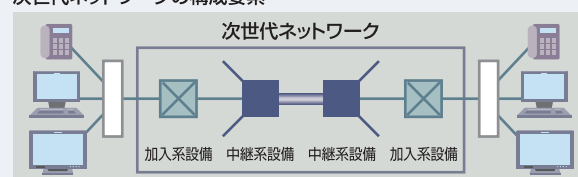
IPベースで県内／県間、東日本／西日本、固定／携帯のシームレスなサービスの提供を、現行法の枠内で公正競争条件を確保しつつ、グループ内の連携により可能とするネットワークとしていきます。この次世代ネットワークにより、高速インターネットアクセス・IP電話・映像配信のトリプルプレイサービスを提供す

るとともに、双方向映像(データ)コミュニケーション・FMC(Fixed Mobile Convergence)などの提供も図っていきます。

オープンなネットワーク

音声通信のコネクティビティ(相互接続性)は現行通り確保するとともに、アプリケーションサービスプロバイダー、情報家電ベンダーや映像配信事業者などの様々な事業者が次世代ネットワークを活用して多彩なアプリケーションサービスを提供できるオープンなネットワークとしていきます。

次世代ネットワークの構成要素



次世代ネットワーク構築に向けたロードマップ

STEP1：2006年12月から、情報家電ベンダー、サービスプロバイダー及び他キャリアなどに広く参加を求め、次世代ネットワークの本格導入に向けた技術確認を行うためのフィールドトライアルを開始します。また、固定系については、NTT 東日本及び NTT 西日本の IP 網に中継ノードや光波長伝送装置を導入して次世代ネットワーク中継系の構築に着手します。

STEP2：2008年3月期の下期から、光加入者線を収容するエッジノード及びサービス制御機能を導入して次世代ネットワーク加入系の構築に着手するとともに、次世代ネットワークによるサービスの本格提供を開始（既存 IP 網にオーバーレイする形で面的に展開）します。

STEP3：NTT ドコモによるスーパー 3G の導入を契機とした移動網用エッジノードの導入及び ATM 網（音声）の IP 化に合わせて、移動系とのシームレス化を実現します。

年度	2006	2007	2008～
次世代ネットワークの導入ステップ	STEP1		STEP2
	フィールドトライアル		STEP3
コアネットワーク	中継系の構築開始 〔中継ノード導入 光波長伝送装置導入〕	加入系の構築開始 〔エッジノード導入〕	移動系とのシームレス化
サービス制御機能		サービス制御機能導入開始 〔IMS方式の導入 〔ITUの標準化に準拠〕〕	
サービス展開	試行サービス 〔地域・ユーザ限定の フィールドトライアル〕	次世代サービスの 本格展開	・ブロードバンドインターネットアクセス ・IP電話 ・映像配信用マルチキャスト通信 ・双方向映像（データ）コミュニケーション ・イーサネットサービスなど

2005年度ニュースリリースより抜粋

ブロードバンド・ユビキタスサービスの展開

グループ内リソースの有効活用により事業効率の向上を図るとともに、現行法の枠内で公正競争条件を確保しつつ、サービス・技術の融合化に対応することにより、ブロードバンド・ユビキタスサービスの展開を積極的に推進していきます。

そのため、ネットワークサービス / 上位レイヤサービス / 法人サービスのサービスごとに各社の役割分担を明確化するとともに、グループ内の連携の強化、他社との積極的なアライアンスを推進していきます。

(1) ネットワークサービス

次世代ネットワークについては NTT 東日本・NTT 西日本・NTT ドコモグループが構築し、固定（県内 / 県間、東日本 / 西日本）/ 移動の IP ベースのシームレスなサービスを提供していきます。また、NTT コミュニケーションズは、法人のお客さま等にソリューションを含めたワンストップなサービスを提供していきます。

i) 固定系

光サービス（B フレッツサービス）は最近における需

要の急増により 2005 年 9 月までに既に 230 万のお客さまにご利用いただいておりますが、次世代ネットワークによるサービスの高度化・多様化・高信頼化により普及拡大をさらに加速化し、2010 年度には 3,000 万のお客さまにご利用いただくことを目指します。

具体的には、より高速・快適なブロードバンドインターネットアクセス機能の提供、多チャンネル・複数番号サービスなど IP 電話ならではのサービスの拡充、IP セントレックス機能などの高付加価値機能の充実、準定額制などの料金体系の多様化・フラット化の推進、TV 電話をはじめとする高品質の双方向映像コミュニケーションサービスや大容量データの双方向通信サービスの充実、高品質の VOD（ビデオ・オン・デマンド）サービスや IP ベースでの TV 放送サービスを可能とするための映像配信用マルチキャスト通信機能の充実等を推進していきます。

ii) 移動系

NTT ドコモグループは、高速・大容量データ通信を可能とする HSDPA（High Speed Downlink Packet

Access) やスーパー 3G サービスの導入により、高速・快適な映像・音楽・テキストの配信サービスや映像コミュニケーションサービスを提供するとともに、「生活ケータイ」をキーワードとして、携帯端末への電子マネーやクレジットカード機能の拡充に加え、GPS(全地球測位システム) 機能等を搭載することにより、生活のあらゆるシーンにおける携帯端末の利用方法の多様化を推進していきます。

iii) FMC(固定・移動融合)

固定網の内線電話機と移動網の携帯電話機とを共用できる Wi-Fi と FOMA とのデュアル接続機能を持つ一体型端末 (One Phone) を個人のお客さま向けに提供するとともに、例えば不応答時等に固定・移動間で転送する機能の提供や料金のセット割引等をタイムリーに展開できるよう準備を進めていきます。

さらには、次世代ネットワークの導入によって、Wi-Fi や WiMAX などのブロードバンド無線技術と組み合わせた、より高度で柔軟な固定・移動間のシームレスな通信サービスを提供していきます。

(2) 上位レイヤサービス (インターネット接続・ポータルサービス等)

グループ各社が提供しているインターネット接続、IP 電話 (050)、映像配信 (プラットフォーム・コンテンツ提供)、ポータルサービスについては、事業主体を一体化することにより、設備・オペレーションを統合するとともにコンテンツ調達の一元化を図ること等によって事業の効率化を推進していきます。また、これらの事業を垂直的に統合することにより、上位レイヤサービスの柔軟な組み合わせによるパッケージ化・ポイント制の共通化等による新たなビジネスモデルの構築を推進していきます。

(3) 法人サービス

法人サービスについては、法人のお客さまへの一元的対応、固定・移動のトータルソリューションの強化、ネットワークとソフト・情報システムのトータルソリューションの強化を図るとともに、他社とのアライアンスの一層の推進による新たな事業展開を図っていきます。

また、今後拡大が見込まれる OSS(オープンソースソフトウェア) を利用したソリューションを強化するため、グループ各社に分散している OSS 関連業務を統

合して、システム開発から運用までの一元的なサポート体制を構築するとともに、戦略ソフトウェアの開発力を強化していきます。さらに、決済手段の多様化の進展や個人認証のための IC カード利用などのアプリケーションの拡大に対応して、IC カードによる個人認証技術や暗号化技術を活用したカードソリューションを強化していきます。

(4) 通信・放送融合

通信・放送融合に積極的に対応することにより光サービスの普及拡大を図るとともに、映像配信プラットフォームビジネスの充実、コンテンツホルダーの方々とのアライアンスによるコンテンツ配信ビジネスの拡大を図っていきます。

地上デジタル放送の IP 方式による再送信に向けた制度改革の動向に合わせ、2005 年度の総務省の調査研究に対応していくとともに、今後の IP 再送信のサービス開始に向けて、グループ内の映像配信プラットフォームの統一化、技術規格策定への積極的な参画、TV 端末メーカーとのアライアンス等を推進していきます。

また、光ファイバを用いた有料多チャンネル TV サービスの販売運営会社を放送事業者と共同設立することや、携帯受信機向け 1 セグ放送の開始を契機とした新たな通信・放送融合サービスを地上波放送事業者との提携により開拓する等、放送事業者とのアライアンスを推進していきます。また、VOD サービスのコンテンツ充実等に向けて放送事業者等とのアライアンスを推進していきます。

(5) 国際ビジネス

国内・国際一体となったグローバルサービスへのニーズの高まりや競争のグローバル化が進展する中、NTT グループは、これまで国内で展開してきたブロードバンド・ユビキタスサービスに関連するノウハウ・研究開発成果等を活用して、関連機器メーカー等と連携しつつ、積極的に海外での事業機会を創出していきます。また、わが国の国際競争力の強化に貢献する観点から、ITU や WSIS(世界情報社会サミット) などの場を通じた国際標準化活動等に積極的に参画していきます。このため持株会社内に国際室を設置し、グループとしての国際事業戦略や国際標準化戦略の立案、グループ各社の国際事業のコーディネーション等を行います。

(6) お客さまへのワンストップサービス

IP化に伴うサービスの多様化・融合化が進む中で、お客さまへのワンストップ性を確保するために、販売・工事・お客さまサポート・故障修理などのあらゆる側面でグループ内外との連携を図り、お客さまの利便性の向上を図っていきます。

特に、お客さまからの要望が強いビリングサービスのグループ内一元化については、法人のお客さまからの個別ニーズには既に対応していますが、お客さまの利便性の向上の観点から個人のお客さまに対してもWebビリングにおける固定・移動のシングルサインオン化を2006年度上期に実現するとともに、さらなるお客さまの利便性の向上策を検討していきます。

(7)e-Japan 戦略、u-Japan 政策に沿った「安心・安全」な社会などの実現に向けた取り組み

e-Japan 戦略、u-Japan 政策の実現に貢献するため、ICT(情報通信技術)の活用により少子高齢化、介護・医療問題、雇用のミスマッチ、防犯・防災、エネルギー・環境問題等の社会的課題の克服に積極的に取り組んでいます。

具体的には、高齢化の進展に伴い、介護・医療が社会的課題として重要性を増してきている中で、次世代ネットワークを用いた健康モニタリング・映像問診による遠隔医療などの実現、医療システム相互間の情報流通に向けた技術開発やシステムソリューションの提供等に取り組んでいます。

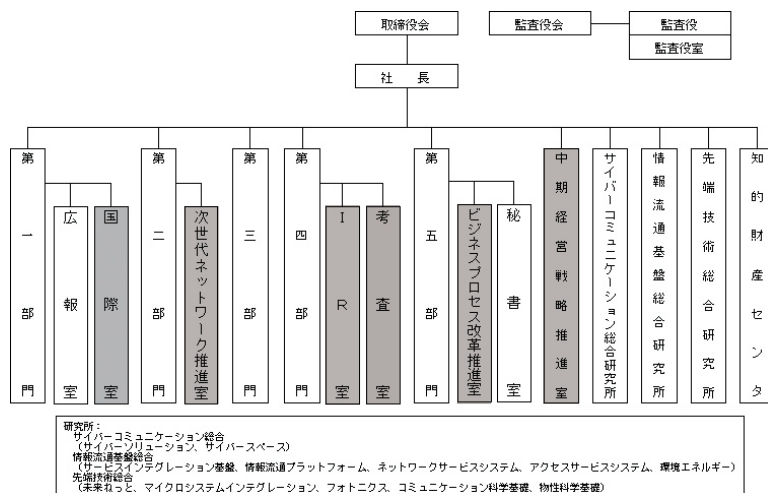
中期経営戦略推進室などの設置

2004年11月の公表以降、中期経営戦略の具体化に向けて、次世代ネットワークの構築や、ブロードバンド・ユビキタスサービスの開発、業務プロセスの抜本的な見直しなどの主要課題を検討するグループ横断的なプロジェクトを立ち上げ、取り組み課題として、「次世代ネットワークのロードマップの策定」「サービス戦略の明確化」「光・IP時代に向けたビジネスプロセスの改革」について検討を進めました。「次世代ネットワークのロードマップの策定」では、ロードマップの公表を通して、ハードやソフトのベンダーなど関連業界と連携しながら、標準化やサービス開発を進めていきました。「サービス戦略の明確化」では、ブロードバンド化、IP化が進むことによる、FMCや、通信と放送の融合、さらに決済業務のような通信と金融の融合のような様々な融合領域におけるサービス戦略、あるいはアライアンス戦略を策定しました。「光・IP時代に向けたビジネスプロ

セスの改革」では、グループ内で重複しているビジネスプロセスをグループ横断的に見直すことにより、ワンストップサービスなど光・IP時代に相応しいお客さまサービスの提供ならびに業務の標準化推進などによるコスト削減を実現しました。

これらの取り組みを着実に、かつスピード感を持って進めていくため、2005年5月に組織整備を行いました。社長直結のスタッフ部門として「中期経営戦略推進室」を設置し、併せて、ネットワーク構築の推進を担う「次世代ネットワーク推進室」と、グループ横断的にビジネスプロセス改革の推進を行う「ビジネスプロセス改革推進室」を設置しました。

また、NTTグループの国際ビジネスをさらに強化する観点から、2005年11月9日に「NTTグループ中期経営戦略の推進について」の中で発表した「国際室」を第一部門内に設置しました。



2006(平成18)年度

2007年3月期の連結営業収益については、固定電話契約数の減少などにより音声関連収入が減少したものの、「Bフレッツ」や「FOMA」などによるIP関連収入やシステムインテグレーション(SI)収入が増加したことにより、3期ぶりの増収となる10兆7,606億円(前期比0.2%増)となりました。一方、連結営業費用も、SI収入の増加に伴う費用や携帯端末原価をはじめとした販売関連費用の増加などにより、9兆6,535億円(前期比1.1%増)となり、その結果、連結営業利益は1兆1,070億円(前期比7.0%減)と大変厳しい結果となりました。

次世代ネットワークのフィールドトライアル開始

次世代ネットワークの本格的な商用サービスの開始に向けた技術確認とお客さま要望の把握を行うため、次世代ネットワークのフィールドトライアルを開始しました。

次世代ネットワークの概要

アニュアルレポート2007より抜粋

NTTは、電話網の持つ信頼性や安定性と、IPネットワークの持つ利便性や経済性という両者の良い面を併せ持った、光によるフルIPのネットワーク(次世代ネットワーク)を世界に先駆けて実現します。

これまでのIPネットワークには、様々なアプリケーションの提供を容易にし、ネットワークを構築・運用するコストを抑え、サービスを安く提供することができるなど良い面がある一方で、IPトラヒック急増に対する品質確保、自然災害などの物理的打撃への対応力、サイバーテロなどに対するセキュリティ(安全性)の

確保、インターネット上の不正取引などの悪用防止など、ブロードバンド・ユビキタス社会への発展に向けて解決すべき課題が顕在化しています。

次世代ネットワークは、これらの課題を解決するため、既存の固定電話網の構築で培った技術や経験を活かし、通信回線や装置の冗長化、輻輳時のトラヒックの制御などによりネットワークの信頼性を確保していくとともに、不正トラヒックの制御などによりセキュリティを確保していきます。さらに従来のインターネットのような品質を保証しないベストエフォート型サービスに加え、お客さまのご要望により各種サービスに応じた品質、帯域を保証(QoS)していきます。

また、次世代ネットワークはスタート当初から「オープン」と「コラボレーション」をキーワードに進めており、インターフェースを開示(オープン化)することにより、他事業者の方々のネットワークと接続するとともに、アプリケーションサービスプロバイダー(ASP)や映像配信事業者などの異業種・他企業の皆さまとも協業して、新しいサービスや価値を創造し、多彩なアプリケーションサービスを提供していきます。

以上のように、次世代ネットワークは、国際標準に準拠した最先端の技術を利用し、固定電話網の持つ信頼性や安定性と、IPネットワークの持つ利便性や経済



2006年12月、東京と大阪に次世代ネットワークのフィールドトライアルのショールーム「NOTE(NGN OPEN TRIAL EXHIBITION)」を開設し、2014年9月末日を持って閉鎖しました。

性という両者の良い面を併せ持った、安心・安全・便利なサービスを利用していただくことができる、NTT

が世界に先駆けて実現する光によるフル IP のネットワークです。

上位レイヤサービスと法人サービスの提供体制の見直し

アニュアルレポート2007などより抜粋

グループ内の経営資源を有効に活用しつつ、営業力を強化しサービスの向上を図るための取り組みとして、インターネット接続、インターネットの入口となるポータルサイト、映像配信サービスなどのいわゆる上位レイヤサービス、及び大口の法人のお客さま対応を NTT コミュニケーションズに一元化するなど、サービス提供体制の見直しを行いました。

1. 上位レイヤサービス

2006 年 8 月に、ポータルサイト「goo」などを提供している「NTT レゾナント」とインターネット接続サービス、TV 向け映像配信サービスなどを提供している「ぷららネットワークス」などを NTT コミュニケーションズの子会社とし、上位レイヤサービスの提供体制の見直しを実施しました。



これらの取り組みにより、NTT コミュニケーションズの下で、国内最大の 800 万を超える ISP 顧客基盤を一体的に運営できる体制となりました。また、ポータルサービス「goo」の 1 カ月あたりブラウザ数も約 3,600 万 (2007 年 3 月) と順調に拡大しており、ISP 顧客基盤と連携した新たなサービス展開を本格化させていく予定です。

今後は、事業の効率化を図るとともに、上位レイヤサービス間のシナジーを追求したビジネス展開を進めることで、お客さまにとって一層魅力あるサービスの提供に努めていきます。これと同時に、グループ内上位レイヤサービス全体のマーケティング・アライアンス戦略の策定や事業全体の統括をするために、NTT コミュニケーションズに「ネットビジネス事業本部」を新設します。

2. 法人サービス

法人のお客さまへのワンストップサービスの充実とグループ内リソースの有効活用による事業の効率化を図るため、グループ内のお客さまアカウント体制の見直し等を行います。

具体的には、都市銀行、総合商社、中央官庁などの全国・グローバル型のお客さまは NTT コミュニケーションズが担当し、地方自治体や地方銀行などのお客さまは NTT 東日本・NTT 西日本が担当することとして見直しを行うことにより、ネットワーク/情報システムなどのトータルソリューションの提供力の強化やお客さまサービスの向上を図っていきます。

内部統制室の設置

会社法・米国 SO 法対応を含めたグループの内部統制機能を充実し、これを通じて NTT グループの経営の透明性・健全性を高めていく観点から、2006 年 5 月 12 日、第五部門 (現在の総務部門) 内に「内部統制室」を設置

しました。

なお、本組織の設置に伴い、第四部門内に設置していた「考査室」の業務を「内部統制室」に移行しました。

2007 (平成19)年度

2008年3月期の営業収益は、「フレッツ光」や「FOMA」によるIP関連収入及びシステムインテグレーション収入は増加したものの、音声関連収入の減少等により10兆6,809億円と前期比0.7%減となりました。また営業費用は、経費の減少及び厚生年金基金の代行返上による減少等により9兆3,763億円と前期比2.9%減となりました。この結果、営業利益は1兆3,046億円と前期比17.8%増、また税引前当期純利益は1兆3,223億円と前期比16.7%増、当期純利益は6,352億円と前期比31.9%増となり、減益傾向に歯止めをかけることができました。また、次世代ネットワーク (NGN) の商用化を予定通り実現し、今後の設備投資水準についても一定のめどをつけることができましたほか、有利子負債の削減も進みました。

NGNサービスの商用化

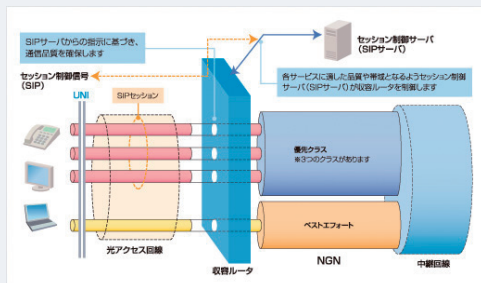
アニュアルレポート2007などより抜粋

2008年3月より首都圏及び大阪市の一部のエリアにおいて、次世代ネットワーク (NGN) の商用サービスを開始しました。今後は順次、政令指定都市や県庁所在地級都市へ提供エリアを拡大し、NGNの特長である高品質・高セキュリティなどを活かした利便性の高いサービスの拡充を図ってまいります。

NGNの4つの特徴

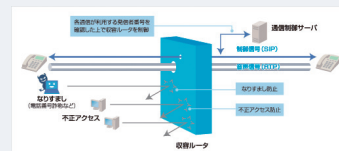
1. 「品質保証 (Quality of Service : QoS)」

4つの品質クラス (最優先、高優先、優先、ベストエフォート) が提供され、アプリケーションに応じて適切なクラスを選択可能です。高い品質クラスでは、通信に必要な帯域がしっかりと確保されるため、よりクリアな音声やハイビジョンの高精細な映像をネットワーク上で通信することが可能です。



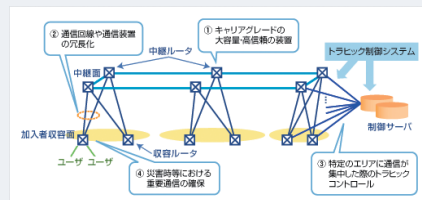
2. 「セキュリティ (安全性)」

回線ごとに割り当てた電話番号などの発信者IDのチェックを行い、なりすましを防止します。また、ネットワークの入口に、異常なトラフィックをブロックする機能なども装備しています。



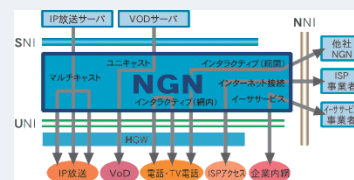
3. 「信頼性」

電話網で培ってきた安心・安全のノウハウを受け継いでいきます。通信回線や通信装置の冗長化などを行うほか、特定のエリアに通信が集中した際のトラヒックコントロールや、重要通信の確保を可能とします。



4. 「オープンなインターフェース」

これからの多彩なアプリケーションに対応するため、高品質の音声や映像通信のためのインタラクティブ通信機能、コンテンツ配信のためのユニキャスト機能やマルチキャスト通信機能、インターネット接続機能、さらには高品質の次世代イーサ機能を提供します。そして、異業種・他業種の皆さまと共に、こうした通信機能を利用した新たなアプリケーションを創造していけるよう、ネットワークのインターフェース仕様を公開していきます。



大学との産学連携を強化

2007年度ニュースリリースなどより抜粋

中期経営戦略において掲げた「ブロードバンド・ユビキタスマーケットの創造」に積極的に取り組むために、様々な形態でのアライアンスを積極的に推進してきました。その一つとして、2007年度も大学との産学連携を強化しました。次世代の有機系エレクトロニクス・デバイス革新技術の研究開発による新産業の創出を目的とした包括的産学融合アライアンスの枠組みで、2000年8月1日より共同研究を行ってきた京都大学とは、成果の一部について実用化に向けたさらなる共同研究が必要であるとの合意に至り、新たな枠組みでアライアンスを継続する基本契約を締結しました。

また、東京大学とは、情報通信分野における研究成果の社会還元のためのさらなる促進と NTT の研究開発業務の強化を図り、情報通信分野でのイノベーション創出

を目指すこと、Proprius21 プログラムの仕組みを活用した研究者間の討議を通じて、具体的な産学連携の課題を創出し協働でその解決にあたることを目的に、Proprius21「情報通信分野のイノベーション創出」契約を締結しました。

さらに早稲田大学とも、情報通信分野、特に基礎・デバイス系技術、情報セキュリティなどの情報通信プラットフォーム技術を中心に、互いのリソースを活かし、組織対組織の連携で可能となる新たな共生関係を構築していくことで合意し、産学連携に係る包括協定を締結しました。

2008年度以降も、東北大学、東京工業大学、北海道大学などとの提携を推進しています。

国際標準規格への採用

2007年度ニュースリリースより抜粋

中期経営戦略において「通信事業者間やネットワーク・端末間などのコネクティビティや、セキュリティの標準化に関するコンセンサスの形成に向けて、官民一体となった取り組みにより、国際的な標準化を含めて、グランドデザインの策定が必要」と掲げた課題について、2007年度も引き続き国際標準化を進めました。NTTグループがITU-T SG12に標準化提案していたテレビ電話サービスの総合品質評価モデルが、このたび正式勧告 G.1070 として発効されました。これは NTT グループが品質評価が可能なテレビ電話サービスを対象とする総合品質評価モデルとして開発したものです。

また、NTTのサイバースペース研究所が主導となり、ETRI(韓国)、FranceTelecom(フランス)、Huawei(中国)、VoiceAge(カナダ)と共同で提案した広帯域音声符号化方式がITU-Tの国際標準に採用され、正式な承認手続きの後、G.711Wideband Extension(仮称、以下 G.711-WB)として成立することになりました。本方式により、次世代のVoIP電話機や音声会議装置等に搭載することで、明瞭かつ臨場感にあふれた高品質な通話が可能となります。また、インターネット上で利用しても、途切れの少ない通話ができるようになるとともに、従来の電話機と相互接続することも可能となる規格です。

2008(平成20)年度

2009年3月期の営業収益は、10兆4,163億円と前期比2.5%減となり、営業費用は9兆3,066億円と前期比0.7%減となりました。また、営業利益は1兆1,098億円と前期比14.9%の減、税引前当期純利益は1兆1,052億円と前期比16.4%の減、当期純利益は5,387億円と前期比15.2%減となりました。減益となった原因は主に2つあります。1つは「その他の事業」に分類される金融事業での貸倒費用増加及び不動産事業での分譲事業の不振・評価損で、景気悪化の影響を直接受けたものです。もう1つは、「長距離・国際通信事業」と「データ通信事業」とにまたがる法人分野におけるシステムインテグレーション事業の利益悪化です。これは、顧客企業の設備投資の抑制などの影響を受けて、年度後半に徐々に影響が出てきたものです。

中期経営戦略「サービス創造グループを目指して」を発表

NTTグループは、2008年3月期の決算発表(2008年5月13日)時に、中期経営戦略の新たなステップとして、5年間で展望したビジョン、「サービス創造グループを目指して」を公表しました。

アニュアルレポート2008より抜粋

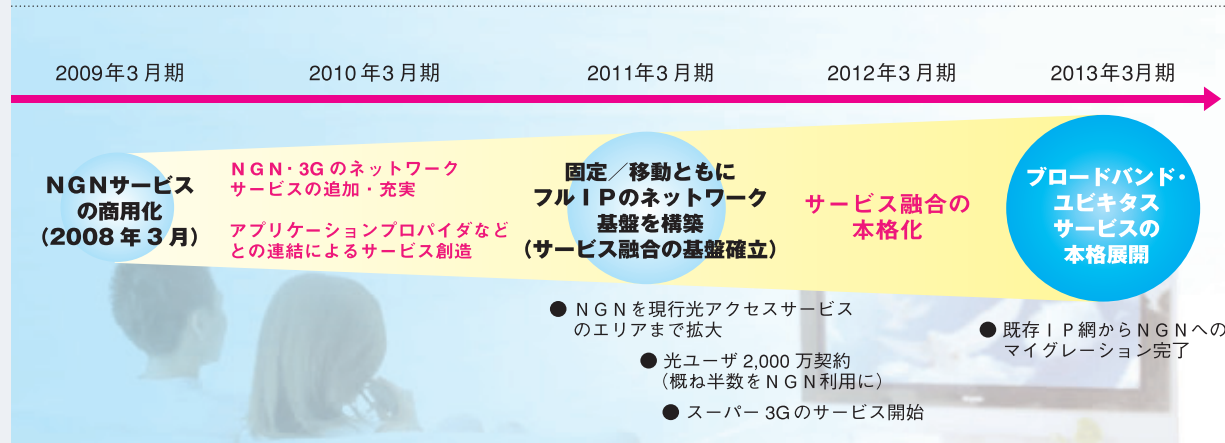
ブロードバンド・ユビキタスサービスの本格展開に向けて

これまでのネットワークサービスは、ビジネス(法人)、ホーム(個人)、モバイルという利用形態に合わせて提供していましたが、「ワンフォン」(1つの通信端末を建物の中では固定電話、外では携帯電話として利用できるサービス)に見られるように、固定と移動の垣根が次第に低くなってくるとともに、検索やSNS(Social Networking Service)などのインターネット系サービスをパソコンと携帯から相互利用するといったサービスの融合も進みつつあることから、2011年3月期をめどに固定・移動ともにフルIPのネットワーク基盤の構築に取り組み、各サービスの融合を加速させ

ていきたいと考えています。

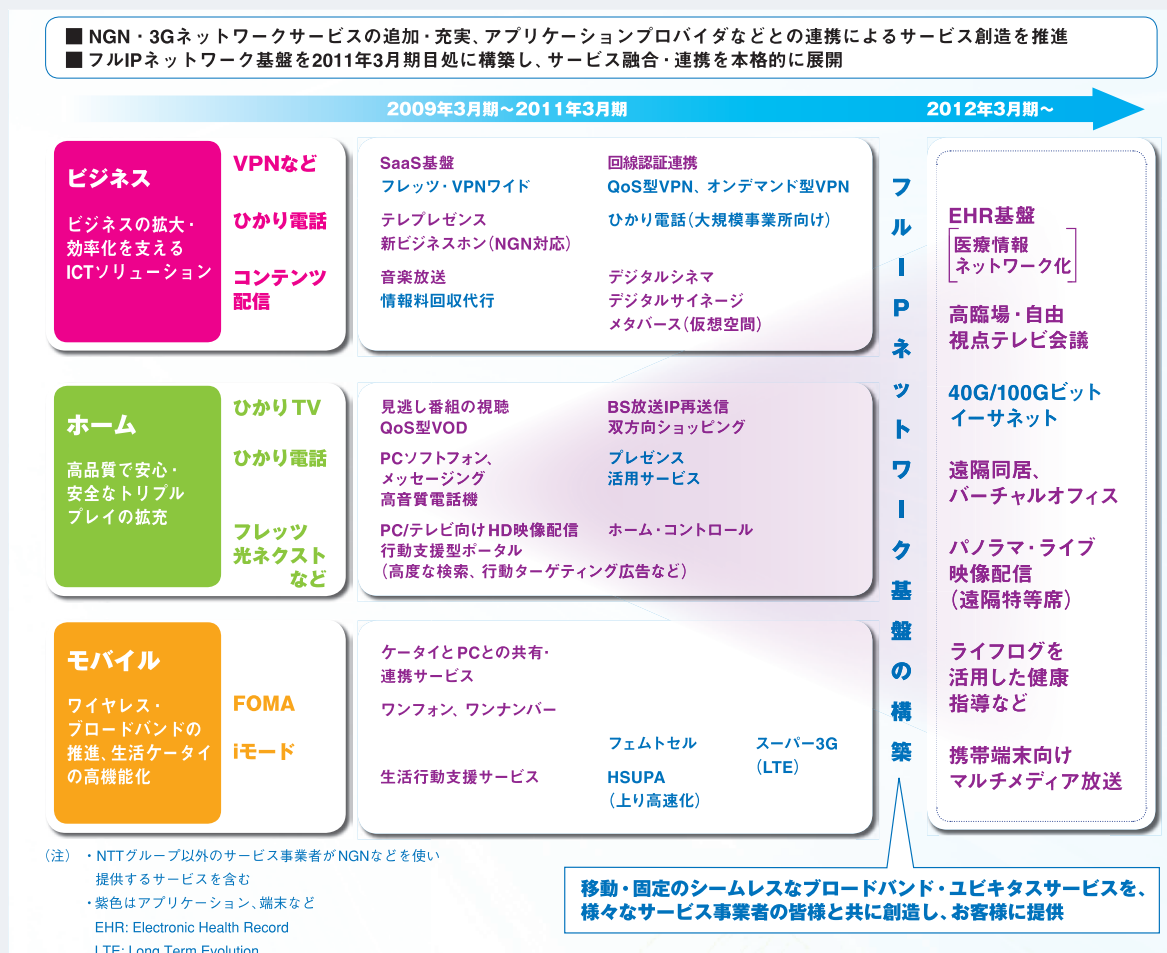
ブロードバンド・ユビキタスサービスの創造にあたっては、お客さまとのコミュニケーションやパートナー企業との連携を通じ、業種・業態を超えたサービスの融合を本格化させていきたいと考えています。その中心的な取り組みの一つが、次世代サービス共創フォーラムです。ICT業界にとどまらず、NGNを基盤とした新たなビジネスを創造したいと考えている多様な分野・業界の方々に、NGNについての理解を深めていただきながら交流できる場を提供し、活発な情報交換を通じて様々なコラボレーションを生み出していただきた

ブロードバンド・ユビキタスサービスの本格展開に向けて



いと考えています。また、ネットワーク技術のコンサルティングやサービス・技術検証のための試験環境の提供などにより、迅速なサービス開発・事業化を支援していく考えです。さらに、NTTグループにとってビジネスチャンスだと考えられるサービス・事業につい

ては、NTT インベストメント・パートナーズ(現在のNTT ドコモ・ベンチャーズ)による出資を通じ、資金面での協力も行うなど、グループの総力をあげて市場の拡大に取り組んでいきます。



事業構造の改革とその取り組み

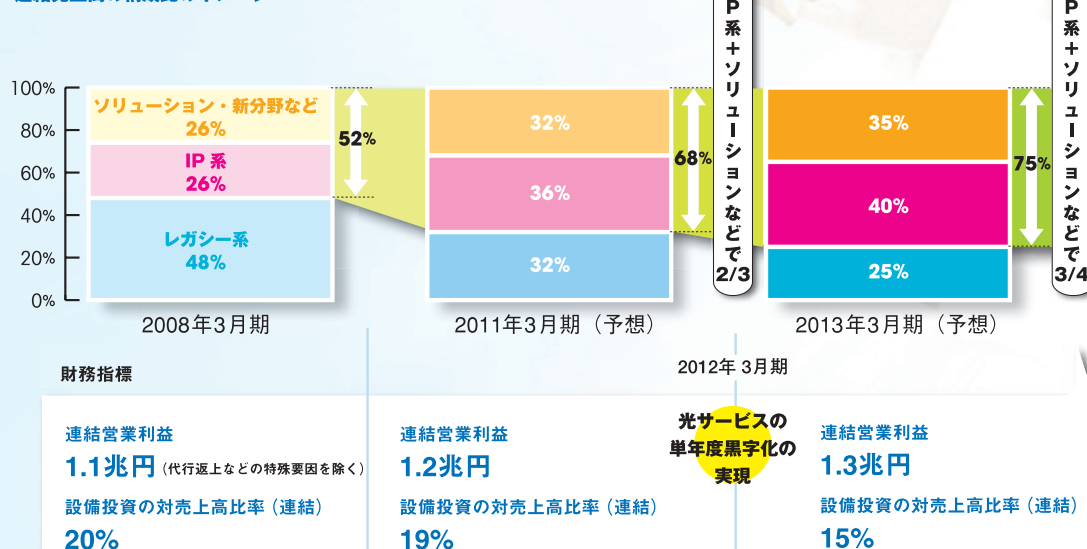
2010年代初頭にブロードバンド・ユビキタスサービスを本格展開するため、今後5年間で既存の固定電話などのレガシー系から「フレッツ光」などのIP・ソリューション系を中心とした事業構造への改革を進めます。この実現に向け、業務プロセスや人材配置などの見直しのほか、必要に応じグループ各社の業務運営の改革を推進していく考えです。

IPネットワークの経済性やサービス提供における柔軟性を活かして、コストを抑えるとともに、上位レイヤサービスや付加価値の高いソリューションサービスなどの提供を推進し、グループ全体の収益性を確保するために、2008年3月期においてレガシー系が連結売上高の1/2を占める事業構造を、2013年3月期には

IP系とソリューションなどが3/4を占める構造に転換を図ります。

2012年3月期には後述の光サービス(光アクセスサービス+NGN・地域IP網)収支の黒字化も見込んでいところであり、以上のような改革を進めることにより、2013年3月期の連結ベースの営業利益を1.3兆円まで引き上げることを目指します。なお、設備投資については、固定通信事業を中心に、2011年3月期でインフラ先行投資にめどが立つことに加え、2012年3月期以降、サービス創造に軸足を移すことから、設備投資も連結売上高に対する比率でコントロールしていきます。

連結売上高の構成比のイメージ



事業構造の転換にあたっては、光・NGN や 3G/ スーパー 3G などによるフル IP のネットワーク基盤の構築に取り組み、ブロードバンド・ユビキタスサービスの提供による IP 系収入の積極的な拡大を図ります。その手始めとして、SaaS(Software as a Service) 利用に適したデータ通信系のネットワークサービスを今後提供していくとともに、「リモートサポート」などの情

報通信端末機器の保守サービスを含め、ネットワークを安心・便利にご利用いただくための様々なオプションサービスの充実を図っていきます。

また、既存の ISP 事業、ポータルサービス、映像配信サービスの拡大に加え、新たな IP 系の上位レイヤビジネスの創造に取り組みます。

事業構造の改革の取り組み

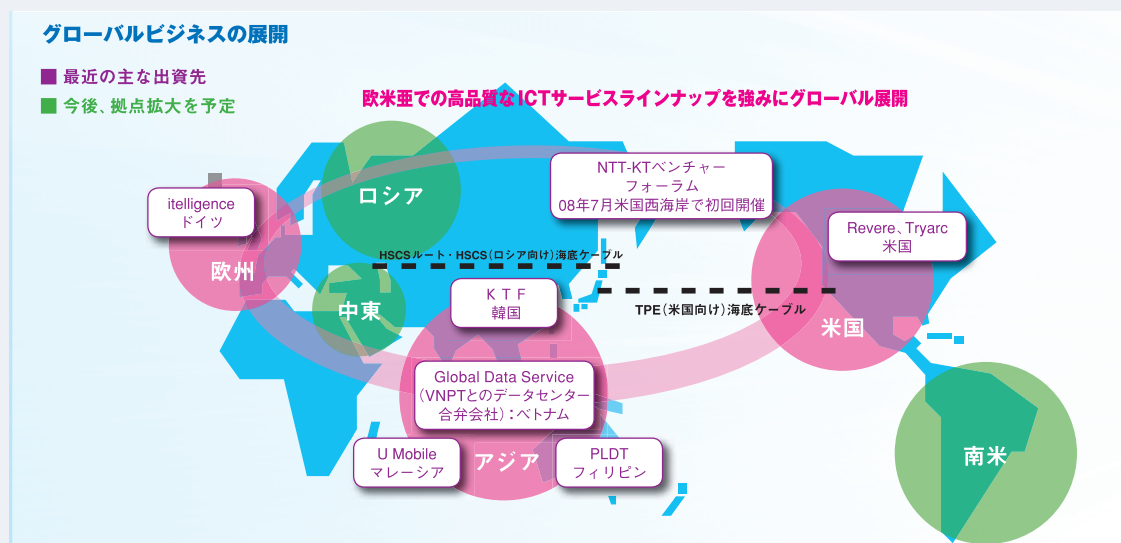
IP系	光・NGNや3G/スーパー3GによるIPネットワーク収入を拡大 ● QoSやセキュリティなどのニーズに即した個人・企業向けの高速広帯域のネットワークサービスを拡大 (SaaS利用のためのVPNなどによるデータ通信ネットワーク利用を含む) ● 保守を含む各種付加サービスを充実 ● サービスプロバイダのSNI*利用を拡大 *SNI=Application Server-Network Interface	グローバルビジネスの拡大
	ISP、ポータル、映像配信に加えて、新たなIP系の上位レイヤビジネスを拡大 ● 検索、配信、料金回収代行などのサービス提供基盤ビジネスを展開 ● ポータル事業などにおける広告モデルビジネスを拡充 ● SaaSなどのアプリケーションサービスなどを展開	
	国内の需要の開拓に加え、グローバル化するユーザーニーズに対応し、M&Aを含めてソリューションの収益を拡大	
新分野・ソリューション	不動産、エネルギー、環境分野やR&D成果の活用を中心に新ビジネスを拡大	

ソリューションサービスにおいては、政府・地方公共団体や金融機関向けサービスに加え、事業法人向けの受注拡大を目指し、NTT データによる itelligence 子会社化のような M&A も含め、グローバル化が進むお客さまニーズに積極的に応えるなど、収益拡大に引き続き取り組んでいきます。

NTT グループトータルの ICT サービスのラインナップと、英国 Telemark 社などの顧客満足度調査により認定された高品質を強みに、海外での顧客基盤やサービス提供力をさらに強化していくとともに、日露、日中米間の海底光ケーブル敷設などのネットワークの拡充も図っていきます。また、光アクセスサービス、

3G などのブロードバンドサービスや NGN をはじめとした先進的な研究開発と商用化の実績をもとに、国・エリアごとのマーケット環境に応じた海外ビジネスを

展開するほか、海外キャリアなどのパートナーと、新たなビジネスモデルの構築や NGN 上のアプリケーションの開発・事業化においても協力していきます。



光サービスの黒字化と NGN へのマイグレーション

今後、事業構造改革の進展に伴い、IP 系事業のウェイトが高まっていく中で、光サービスがその核の一つとなると考えています。光アクセスサービスの契約数については 2011 年 3 月期に 2,000 万契約（うち、概ね半数を NGN 収容）を目標としていますが、NGN の商用化を契機にサービスの高度化・多様化に伴う増収を見込むとともに、契約者数の拡大による設備効率・営業効率の向上と NGN の高いネットワーク経済性による設備関連費用の低廉化により、収益性の向上を図り、2012 年 3 月期に単年度黒字化を実現できると見込んでいます。

また、光アクセスサービス契約者の既存 IP 網から NGN へのマイグレーションについては、2011 年 3 月期までは、NGN サービス提供エリアの拡大に伴い、NGN サービスを利用したいとお申し出いただいたお客さまを NGN に収容する「需要対応マイグレーション」を基本とします。次に、NGN 提供エリアが現行

の光アクセスサービス提供エリアまで拡大する 2011 年 3 月期以降、計画的にお客さまの移行を進める「計画的マイグレーション」を本格化し、2013 年 3 月期末をめどにマイグレーションを完了する予定です。

また、「計画的マイグレーション」に先立ち、宅内機器の遠隔ファームアップの技術・工法と円滑な運用方法に加え、NTT ビル内におけるネットワーク切り替え工事の円滑な運用方法の確立に向けて取り組むなど、マイグレーションコストの最小化を図るとともに、お客さまやサービスプロバイダーとの円滑な対応に努めるなど、お客さまの立場に立って検討していきたいと考えています。この既存 IP 網から NGN へのマイグレーションを行うことにより、IP ベースでのシングルネットワーク・シングルオペレーションによるコスト低減が実現し、光サービスのさらなる収益性向上を図ることができると考えています。

光アクセスサービス契約者の NGN へのマイグレーション



※ PSTN ユーザのマイグレーションについては、以下の課題などを検討の上、2011 年 3 月期に概括的展望を公表予定。

- ・ PSTN の交換機 (D70・新ノード) の活用可能期間
- ・ 光化エリアにおけるメタルアクセスの IP 対応装置による NGN 収容と電話サービスの光アクセスサービスによる NGN 収容の経済性比較
- ・ マイラインやユニバーサルサービス基金といった固定電話における制度
- ・ 政府・自治体によるデジタルディバイド対策の方向性 など

2009 (平成21)年度

2010年3月期の営業収益は、移動通信事業における新販売モデルの浸透に伴う通信端末機器販売収入及び移動音声関連収入の減少や、固定電話契約数の減に伴う固定音声関連収入の減少などにより10兆1,814億円と前期比2.3%減となりました。しかしグループ各社が収益の確保やさらなる費用削減に取り組んだ結果、営業費用は経費及び減価償却費の減少などにより9兆637億円と前期比2.6%減となり、営業利益は1兆1,177億円と前期比0.7%増、79億円の増益を達成することができました。また、税引前当期純利益は1兆1,201億円と前期比1.3%増、当社に帰属する当期純利益は4,923億円と前期比8.6%減となりました。減収増益という結果でしたが、営業収益、営業利益ともに業績予想を上回ることができました。

ブロードバンド・ユビキタスサービスの拡大

アニュアルレポート2009-2010より抜粋

ブロードバンド基盤の展開

光ブロードバンドの拡大

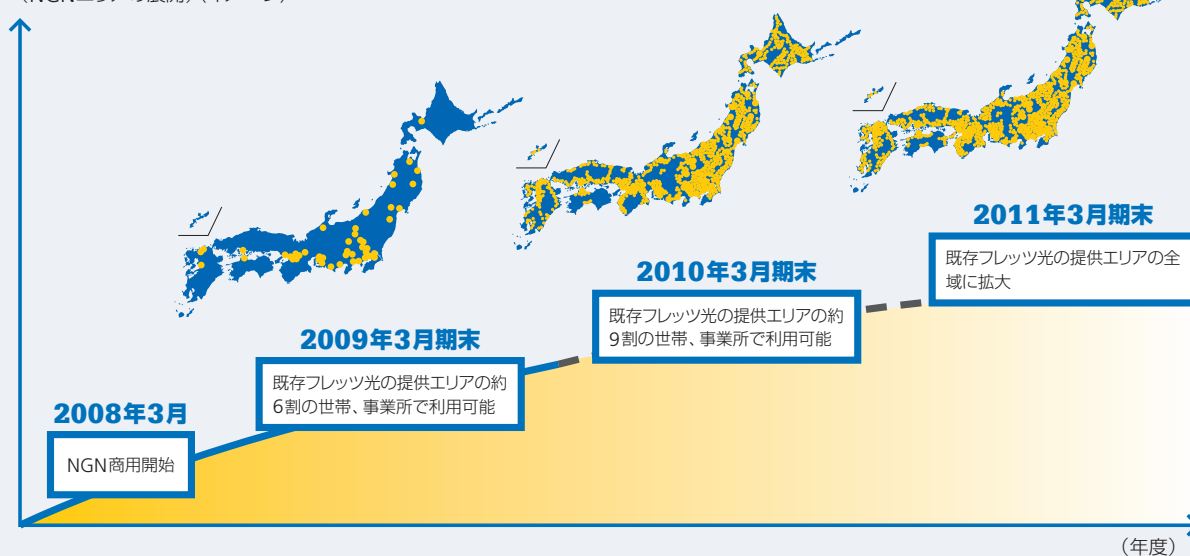
光アクセスサービスは、全国の約9割の世帯のお客さまにご利用いただけるようエリア拡大を実施してきたことに加え、積極的な販売展開やサポートサービスの充実、映像を中心とする上位レイヤサービスの拡大などの結果、3年連続で純増数が200万件を上回り、2009年3月期末の契約数は1,113万契約となりました。

2008年3月に光ブロードバンドサービス「フレッツ光ネクスト」などの商用サービスの提供を開始し

たNGNについては、予定通りエリアを拡大しており、2009年3月期末には既存フレッツ光の提供エリアの約6割まで拡大しました。今後、2010年3月期末には既存フレッツ光の提供エリアの約9割、2011年3月期末には既存フレッツ光の提供エリア全域に拡大する予定です。

また、マンションについては、お客さまがお住まいの各部屋に直接光ケーブルを引き込む「光配線方式」により、NGNや光化を推進していきます。

(NGNエリアの展開)〈イメージ〉



LTEによるモバイルブロードバンドの推進

高度で多様なモバイルブロードバンドサービスを推進するための取り組みも、併せて進めています。

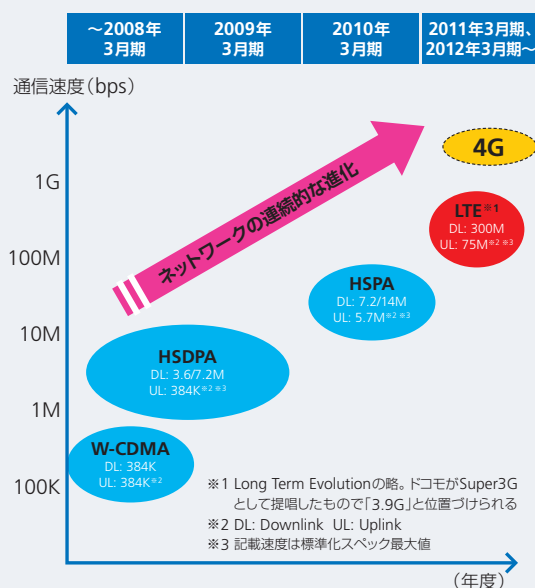
NTTドコモは、FOMAで採用している現在の第3

世代通信方式であるW-CDMAを大幅に進化させたLTE(Long Term Evolution)の開発に取り組んでいます。これは、動画などの大容量コンテンツをストレスなく利用したいというお客さまニーズ、ならびに定額制料

金をご利用くださるお客さまの増加により、今後通信量が持続的に増加していくことを見込んだ取り組みです。

LTEは、NTTドコモが「Super 3G」として国際標準化活動の場において提唱したもので、通信の遅延を飛躍的に低減させるとともに、周波数利用効率の向上、及び高速通信（下り回線において最大約300Mbps）を実現するものです。

LTEは2010年から導入する予定であり、高速・低遅延・大容量のネットワークを低廉かつ効率的に構築し、サービスをご提供していきます。この超高速移動通信を通じて、新たなコミュニケーションスタイルやビジネスシーンの創造を目指します。



サービス創造の拡大・展開

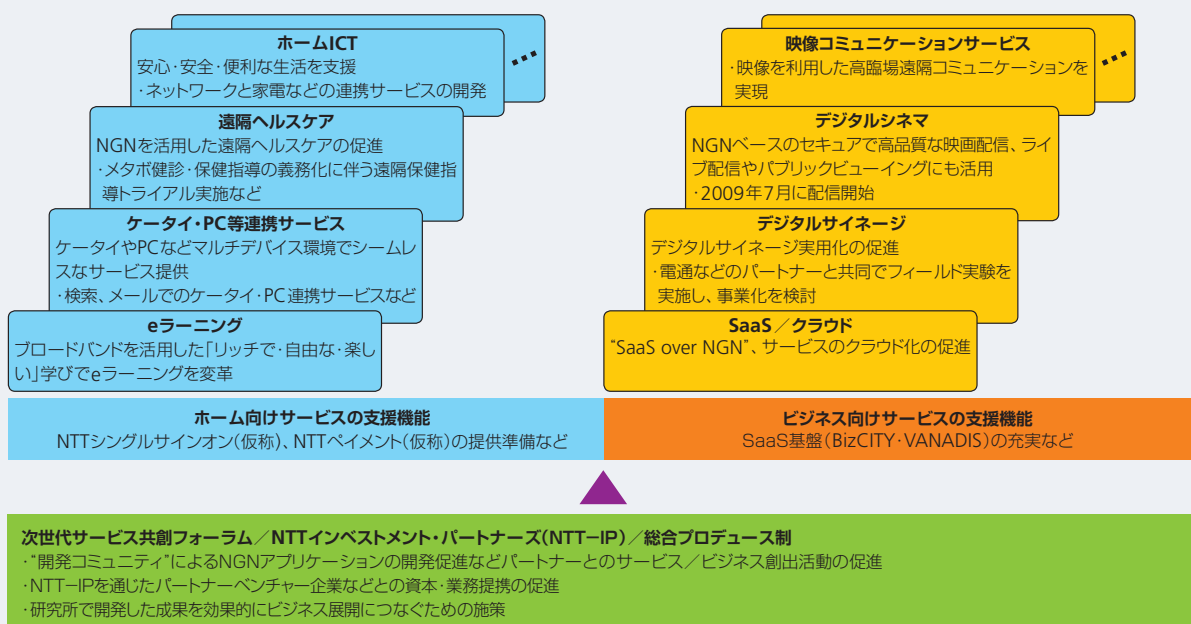
アニュアルレポート2009-2010より抜粋

上位レイヤビジネスの拡大

ネットワークを基盤とした各種サービスを展開していく「上位レイヤビジネス」については、国内外の有力パートナーとの提携などを通じて、新たなサービスやビジネスの創出に取り組むとともに、研究所で開発した成果をビジネスにつなげるプロデュース活動に取り組んできました。

具体的には、「次世代サービス共創フォーラム」の活

動などにより、新ビジネスの創出やNGNアプリケーションの開発などを促進するとともに、NTTインベストメント・パートナーズを通じた出資を行うなど、国内外ベンチャー企業との資本・業務提携を進めてきました。また、「総合プロデュース制」により研究所で開発した成果を効果的にビジネス展開につなぐための施策を実施しました。

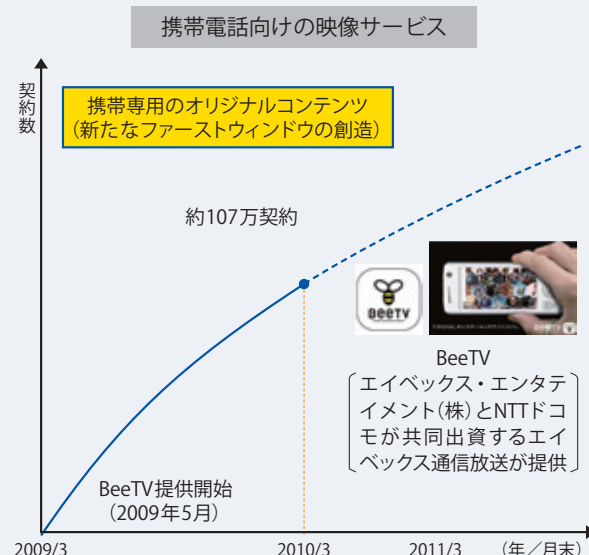
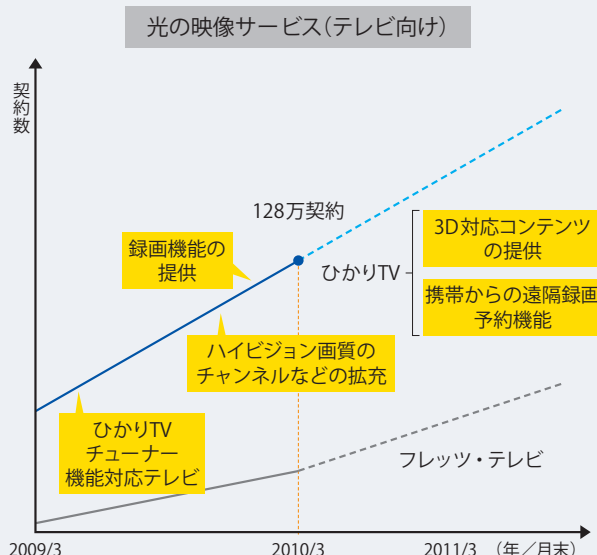


光ファイバ・携帯電話を利用した映像サービスの拡大

固定・移動ともにサービス創造を実現するためのブロードバンドネットワーク基盤が既に整いつつあり、こうしたネットワークを活用したサービスとして、映像サービスが新たな市場として立ち上がってきています。

光の映像サービスである「ひかりTV」と「フレッツ・

テレビ」は、2010年3月末には、合わせて128万契約となり、1年間で契約数を倍増させています。また、携帯電話向けの映像サービスについても、2009年5月に提供開始した「BeeTV」が2010年3月末において約107万契約に達するなど、契約数が急拡大しています。



グローバル展開の強化

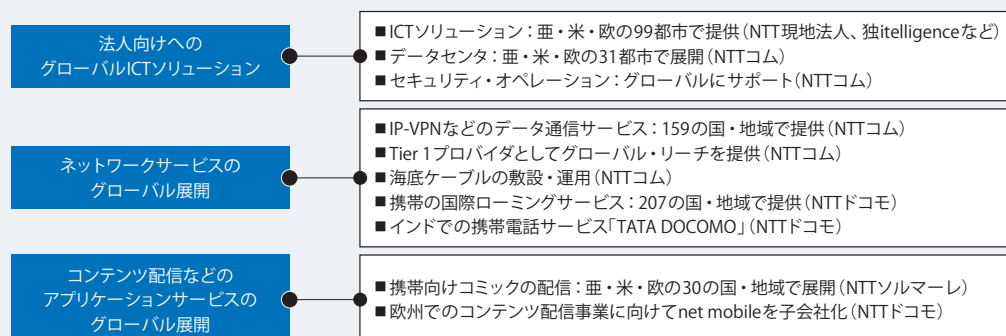
アニュアルレポート2010より抜粋

長年のデータセンター運用で培ったノウハウを活用し、約130項目に上る厳しい品質基準を満たす「プレミアムデータセンター」を海外で拡充するとともに、SAPビジネスを展開する海外企業の買収などを進め、海外でのソリューションサービスやサポートサービスの充実に努めました。また、海底ケーブル事業者の買収を通じたネットワーク拡充や、携帯電話の国際ローミングサービスのエリア拡大を進めました。

総合ICTサービスのグローバル展開

NTTグループは、国内外シームレスかつ高品質なサービス提供というお客さまニーズに応え、グローバル展開を強化しています。

サービス提供エリアのさらなる拡充や事業拠点の拡大により、ネットワーク、データセンター、セキュリティ、ソリューションなどトータルなICTソリューションを、世界の主要都市で提供します。また、海底ケーブル事業者への出資などを通じたネットワークの

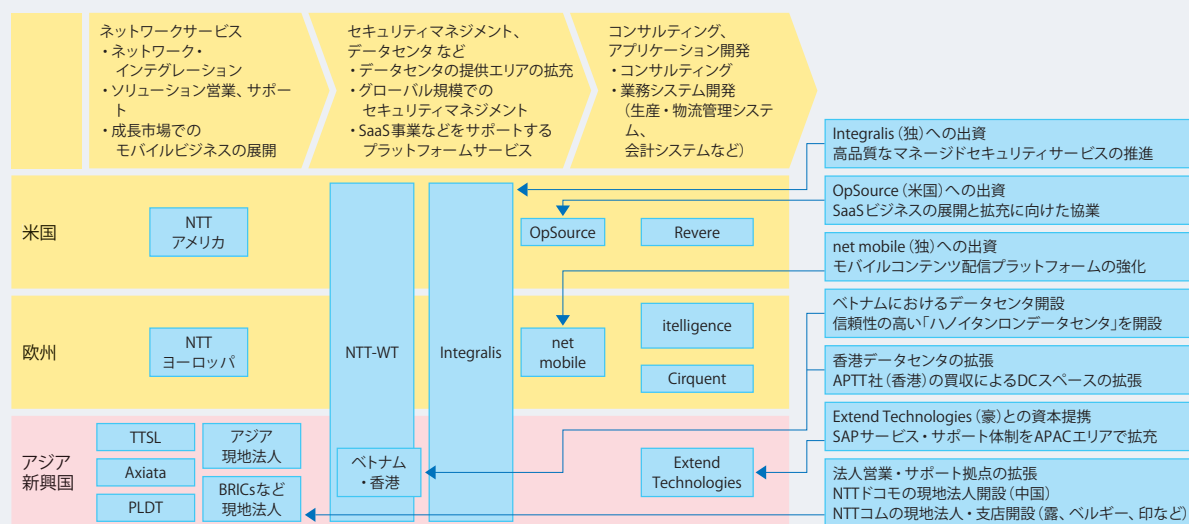


拡充や、携帯電話の国際ローミングサービスのエリア拡大を進め、ネットワークの利便性・信頼性の向上を図っています。加えて、携帯向けコミック配信の海外での提供や、モバイルコンテンツ配信・課金プラットフォーム運営会社への出資など、アプリケーションサービスのグローバル展開にも取り組んでいます。

法人サービスラインナップの拡充

法人向けサービスでは、お客さまのグローバルな企

業活動を支援するためにロシア、フィリピンなどのアジア、BRICs 諸国を中心に自社海外拠点を拡大しました。また、高品質なマネージドセキュリティサービスの強化を図ることを目的としたドイツのセキュリティ事業者 Integralis への出資や、アジア太平洋圏での ERP コンサルティングビジネスを強化するためにオーストラリアの Extend Technologies への出資を実施するなど M&A を通じてサービスラインナップの拡充を図っています。



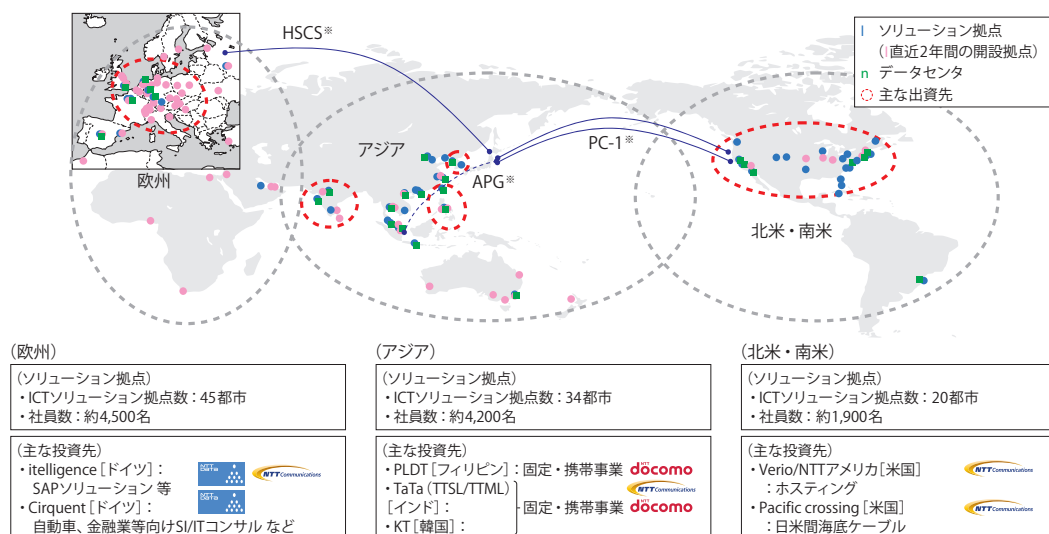
アジアにおけるソリューション事業の拡充

グローバルに「日本品質」を提供するICTソリューション事業強化の一環として、2011年3月期にシンガポール及びベトナムで高品質・高信頼性を実現するプレミアムデータセンターの建設を開始します。

また、日本・香港・シンガポール・アメリカの中

核データセンター間をあらかじめ高速・大容量バックボーンで接続し、法人のお客さまへ短納期で大容量の回線を提供する「データセンター間コネクティビティサービス」を帯域保証型・ベストエフォート型の柔軟なメニューで提供開始します。

グローバル企業の事業展開をシームレスにサポート



2010 (平成22) 年度

2011年3月期の連結決算は、営業収益、営業利益ともに業績予想を上回ることができました。また、東日本大震災の影響はあったものの、NTT 東日本、NTT 西日本、NTT ドコモが着実に増益を達成した結果、7期ぶりの増収増益となりました。当連結会計年度のNTTグループの営業収益は10兆3,050億円(前期比1.2%増)となりました。また営業費用は9兆901億円(前期比0.3%増)となりました。この結果、営業利益は1兆2,149億円(前期比8.7%増)、税引前当期純利益は1兆1,758億円(前期比5.0%増)、当社に帰属する当期純利益は5,096億円(前期比3.5%増)となりました。

ブロードバンドサービスの普及拡大に向けた取り組み

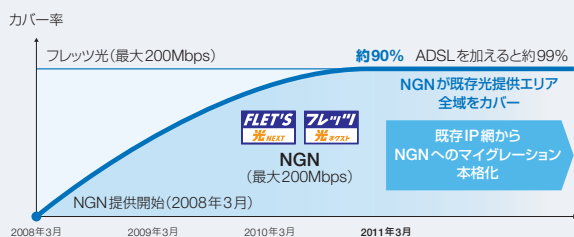
アニュアルレポート2011より抜粋

ブロードバンドアクセスの高速化・エリアカバレッジ

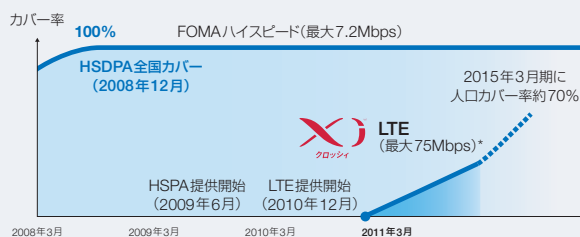
2008年5月に策定した中期経営戦略「サービス創造グループを目指して」に基づき、NTTグループは固定通信・移動通信ともにフルIPのネットワーク基盤を構築し、その基盤を活用したブロードバンド・ユビキタスサービスの創造・展開を進めてきました。固定通信

では日本全国の90%超の世帯で「フレッツ光」が利用可能であり、移動通信についても、既に全国展開している「FOMA」に加え、2010年12月のLTEサービス「Xi(クロッシィ)」の提供開始により、さらなる高速化を推進しています。このように、日本のブロードバンド環境は速度とエリアカバレッジの両面で既に世界最高水準にあります。

光ブロードバンド



携帯ブロードバンド



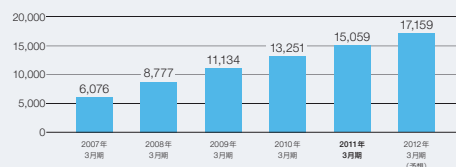
* 一部屋内エリアの速度。屋外エリアでは最大37.5Mbps

HSDPA: High Speed Downlink Packet Access HSPA: High Speed Packet Access

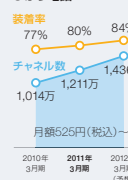
「フレッツ光」の普及拡大とARPUの向上

NTT 東日本・NTT 西日本は、NGN 提供エリアの拡大やマンションの構内配線への光ファイバ導入によるユーザカバレッジの拡大、会員プログラムの充実や映像サービスの販売推進による継続利用促進策の強化、「光iフレーム」を活用した新たな需要創出への取り組みにより、「フレッツ光」は2011年3月末の契約数が1,500万契約を突破しました。加えて、インターネットをこれから始めるお客さまや、利用機会の少ないお客さま向けに、低廉な料金から利用できる二段階定額サービス「フレッツ 光ライト」の提供を東日本エリアから開始し、「フレッツ光」利用者の裾野の拡大を図りました。また、「ひかり電話」や「リモートサポートサービス」などの付加サービスの拡大により着実にARPUを向上させています。

「フレッツ光」契約数の推移
(千契約)



ひかり電話



フレッツ・テレビ

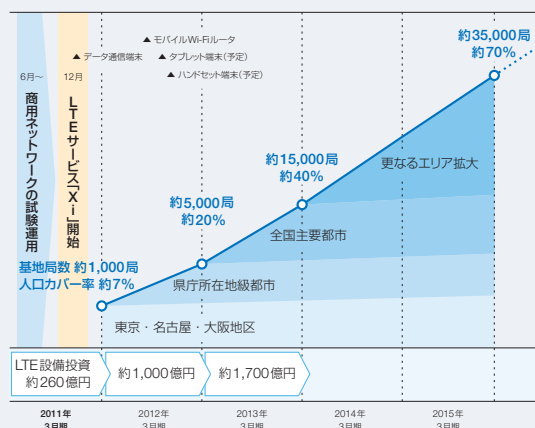


リモートサポートサービス



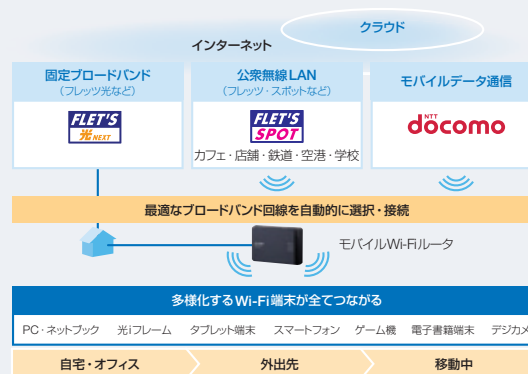
LTE サービス「Xi(クロッシィ)」

NTT ドコモは、「高速」「大容量」「低遅延」といった特長を持ったLTE サービス「Xi(クロッシィ)」を2010年12月より東京、名古屋、大阪の一部地域から開始し、2011年7月には全国主要6都市(札幌、仙台、金沢、高松、広島、福岡)まで拡大しました。今後は、県庁所在地級都市へのエリア拡大や、「Xi(クロッシィ)」対応のモバイルWi-Fiルータや、タブレット端末・スマートフォンなどの端末ラインナップの充実を予定しており、2012年3月期末には100万契約突破を目指しています。



固定と移動の融合

現在90%以上の世帯で安定的に超高速通信が利用できる「フレッツ光」や、既に全国展開済みの「FOMA ハイスピード」に加え、より高速なLTEの開始により、固定と移動のフルIPネットワーク基盤上にシームレスなサービスを提供できる環境が整ってきました。固定と移動の融合サービスとして、NTTグループでは、利用場所や通信回線を意識せずに最適なブロードバンド回線を利用できるモバイルWi-Fiルータや、「ひかりTV」のコンテンツを自宅のテレビに加えてスマートフォンなどでも視聴できる「ひかりTV どこでも」などを提供しています。今後も、お客さまのニーズにお応えし、新たな融合サービスの提供を加速していきます。



上位レイヤサービス・ソリューションビジネスの充実

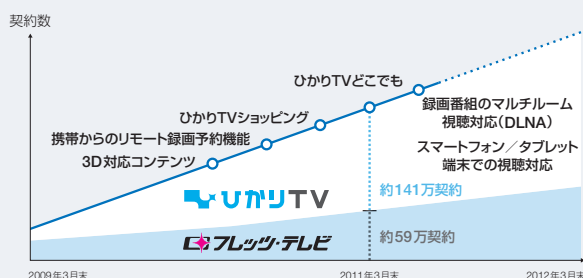
アンニュアルレポート2011より抜粋

光の映像サービス

「ひかりTV」「フレッツ・テレビ」といった映像サービスは、「フレッツ光」ユーザの継続利用を促進するだけでなく、インターネット接続以外の光の利用シーンをお客さまに提供することにより、「フレッツ光」の拡大にも寄与しています。

「ひかりTV」では、ビデオ・オン・デマンド(VOD)や多チャンネル放送の視聴に加え、「ひかりTV ショッ

ピング」やコンテンツをスマートフォンなどでVOD視聴できる「ひかりTV どこでも」などのIPならではのサービスが利用できます。「フレッツ・テレビ」では、専用チューナーなしで安価に地上デジタル放送が視聴できます。需要が集中する首都圏、関西圏などにおいては、「ひかりTV」と「フレッツ・テレビ」の両方を提供することによりお客さまの選択肢を広げ、光の映像サービス市場の拡大に取り組んでいます。



eラーニング

2009年11月に立ち上げた「N-Academy」は、各分野で活躍する著名人を講師として招き、講義映像やSNSを活用して学習コンテンツを提供するネットスクールです。サービス開始後、順次講座数を増やし、2011年8月末現在で約100コンテンツを提供しており、約11,000件の会員数を獲得しています。

また、2010年7月より、株式会社アルクと提携し「バーチャル英会話教室」をスタートさせました。オンラインの強みを活かした英会話学習環境を提供し、さらに実績あるアルクグループの語学レッスンノウハウを取り入れることで、効率的かつ確実に力がつく英会話学習サービスを提供しています。

安心・安全・高信頼な NTT グループのクラウド

NTT グループは、ネットワークや国内外データセンターなどの高品質なインフラを保有しており、それらを活用した安全で高信頼なクラウドサービスの提供が可能です。また、アプリケーション、プラットフォーム、ネットワーク、端末を組み合わせ、システム導入から運用、故障対応までトータルな ICT ソリューションをワンストップで提供し、お客さまが直面している事業上の変化に、迅速かつ低廉な価格で応えていきます。

NTT データは、官公庁・自治体・大規模企業を主なターゲットとして、これまで培ってきたシステム構築・運用経験とコンサル力を活かし、パブリッククラウドからプライベートクラウドまでトータルに対応する企業向け総合クラウドサービス「BizXaaS(ビズエクサース)」を提供しています。

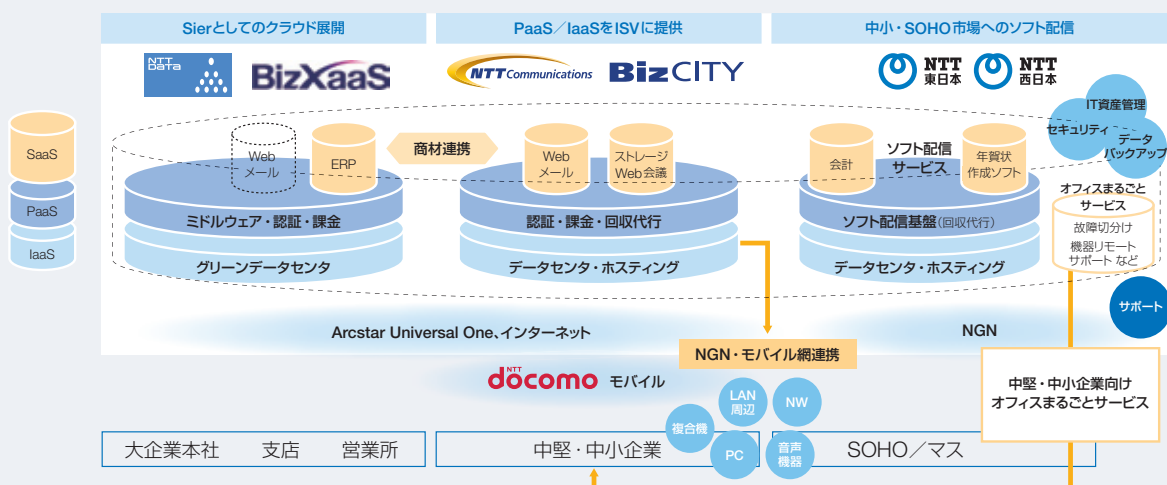
NTT コミュニケーションズは、大規模・中規模企業及び SaaS ビジネスを展開するソフトウェアベンダーを主なターゲットとして、通信事業者としての独自のネットワークを活かしお客さまの多様な要望に対応するクラウドサービス「BizCITY(ビズシティ)」を提供しています。

NTT 東日本・NTT 西日本は、NGN を利用した SaaS

を提供しており、ソフトウェアベンダーが「フレッツ・ソフト配信サービス」を通じて提供する様々なアプリケーションを月額制の料金で利用することができます。さらに NTT 西日本は自治体、企業、医療・教育などのコミュニティを主なターゲットとして、グループ各社と連携し 2011 年 3 月に「Biz ひかりクラウド」の提供を開始しました。

NTT ドコモは、個人や企業のモバイルワーカーを主なターゲットとして、外出先でもパソコンやタブレット端末で業務が行える「モバイルセキュアデスクトップ」や、スマートフォンなどを利用して手軽に社内情報の共有が可能となる「モバイルグループウェア」を提供しています。

NTT グループは、データセンター、ミドルウェア、ネットワーク、認証・課金、運用力といった、グループ各社の強みを組み合わせ、オール NTT として「社会基盤としてのクラウド」の実現を目指していきます。



M&Aでグローバル事業拡大を加速

アニュアルレポート2011より抜粋

2010年10月、NTTは、法人向けICTサービスのグローバル展開に向け Dimension Data Holdings plc(Dimension Data)を買収し、エンドツーエンド、かつグローバルワンストップで高品質なトータルICTサービスを提供できる体制を整えました。IT設備の基盤・運用・保守を、アジア・欧米・アフリカ・中東・オーストラリアにおいて提供している Dimension Data は、アジア・欧米にネットワークやデータセンターを提供する NTT グループとは「エリアカバレッジ」「サービスラインナップ」「顧客基盤」において理想的な補完関係にあります。

また、2010年12月、NTT データは米国 IT サービス企業 Keane International, Inc.(Keane: 現在の NTT DATA, Inc.) を子会社化し、これまで強化してきたグローバルな SAP サポート提供能力に加え、米国において包括的

な IT サービスを提供できるようになりました。一方で、Keane は、NTT グループの持つ欧州・アジア拠点との連携により、お客さまをグローバルにサポートできるようになります。

これにより、アジア、欧州、米国に加えて、豪州、南米、アフリカ、中近東なども含めたグローバルにワンストップでトータル ICT サービスを提供できる体制を整えました。サービスラインナップとエリアカバレッジを充実させることによって事業シナジーを発揮し、グローバル事業の成長を加速してまいります。

さらに、これらを含めた NTT グループのグローバルな経営資源のシナジーを強化することにより、顧客のクラウド化などのニーズに応えるためのサービス力の強化を目指します。

グローバル事業の構図

		アジア	欧州	北米	豪州・南米・アフリカなど
 アプリケーション	カスタマイズ型	アジア 現地法人	 cirquent	 Keane an NTT DATA Company	
	パッケージ型 (SAP など)		 itelligence	 INTELLIGROUP Creating the Smarter Enterprise an NTT DATA Company	 extend TECHNOLOGIES an NTT DATA Company
 プラットフォーム			 INTEGRALIS	 VERIO An NTT Communications Company	
	データセンタ	NTT 国際通信			
 ネットワーク		アジア 現地法人	NTT ヨーロッパ	NTT アメリカ	BRICs など 現地法人
	オフィス ICT (お客様拠点)	49 ヶ国に拠点展開 (アフリカ・中近東含む)			

国内外の法人のお客
様からのエンドエンド、
グローバルワンストップ
での高品質なトータル
ICT サービスニーズ
に対応

2011 (平成23)年度

2012年3月期の連結決算は、2期連続で増収増益を達成することができました。増収決算としては2期連続、増益決算としては3期連続となりました。営業収益については、固定系が減収となりましたが、Dimension Data や NTT DATA, Inc. などの海外売上上の増加が大きく寄与して、連結ベースでは10兆5,074億円となり、対前年で2,024億円の増収となりました。営業利益については、1兆2,230億円となりました。NTT 東日本、NTT 西日本、及び NTT データが減益となった一方で、NTT ドコモや NTT コミュニケーションズが増益となったことにより、業績予想は未達成となりましたが、対前年では81億円の増益となりました。

中期経営戦略の進捗

アニュアルレポート2012より抜粋

中期経営戦略に基づき、最先端のブロードバンド環境の構築と、それらを活用したサービスの創造やグローバルなビジネス機会の創出を推進してきました。その結果、事業構造改革が着実に進み、主要な指標は概ね達成する見込みです。

世界の通信事業者のトップランナーとして構造改革を進めてきました

事業構造改革については、ブロードバンドを基盤として IP 系サービスやソリューションをグローバルに展開する事業構造に転換しています。2008年3月期には連結売上高の52%であった IP 系とソリューション事業などが、2013年3月期には75%を占める見込みであり、世界の通信事業者のトップランナーとして構造改革を進めてきました。

光サービスについては、目標通り2012年3月期に黒字化を達成

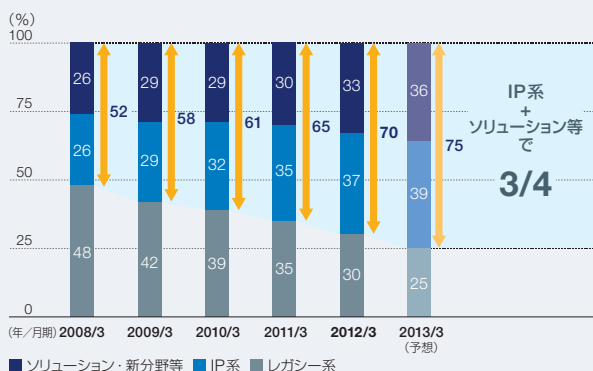
固定通信事業の核となる光サービスについては、

2012年3月期で黒字化を図ると宣言してきました。先行投資を行ったため単年度赤字の状態が続いていましたが、顧客基盤の拡大に取り組んできた結果、目標通り NTT 東日本、NTT 西日本とも黒字化を達成することができました。

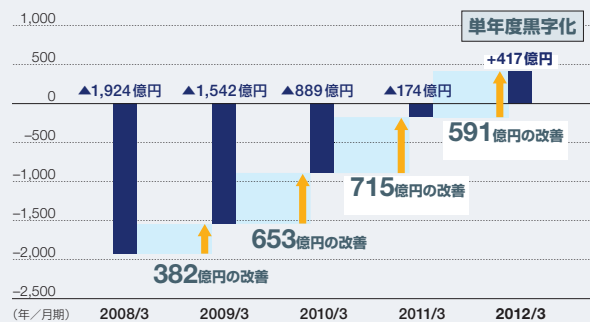
100億 US ドルの売上目標を、2013年3月期を待たずに1年前倒しで達成

海外事業については、Dimension Data の M&A などを含めて、ソリューションを中心に事業拡大を図ってきました。当初2013年3月期の目標だった海外売上100億 US ドルを1年前倒しで達成しました。

連結売上高の構成比イメージ



光サービス収支の推移



(注) 2008年3月期および2009年3月期：特定電気通信役務以外の指定電気通信役務の数値
2010年3月期以降：特定電気通信役務以外の指定電気通信役務「FTTHアクセスサービス」および「その他」の数値の合計

グローバルICT市場においてワンストップでサービスを提供

アニュアルレポート2012より抜粋

世界経済の先行きが不透明感を増す中、多くの企業がさらなる成長を求めて、新規事業の開拓やグローバル化を加速させ、同時にクラウドに代表される新サービスの展開もグローバル規模で加速しています。その中で、グローバル企業は世界に分散し統合されていないシステムの管理や維持コストに懸念を持ち、一方で地場の企業は自社内のリソースのみで最新のテクノロジーに精通することが困難になっています。また公共セクターは、複雑なシステムの費用対効果の改善を迫られ、一方で住民の安心やプライバシー保護のために、災害時にもサービス提供が可能なシステムや最高レベルのセキュリティを要求されています。

あらゆるビジネスモデルのお客さまを包括的な ICT サービスでサポート

世界中をカバーする経営リソースで、NTT ならではのサービスを提供

NTT グループは、「サービスラインナップの拡充」「エリアカバレッジの拡大」を柱にグローバル事業を展開してきました。そして、2012 年 3 月末現在において、世界 69 カ国にわたり 1 万を超える顧客基盤を形成し、2012 年 3 月期の海外売上は 100 億 US ドルを超えました。また、データセンターのサーバールーム面積は世界第 2 位、海底ケーブルの総容量はアジアのトップ 3、世界のトップ 10 に入っています。

NTT グループは、ビジネスプロセス・リエンジニアリング (BPR) などのコンサルティングから、ネットワークサービスやデータセンター、ICT インフラ、アプリケーション、セキュリティや保守サービスを含めた一括管理まで、お客さまニーズに合わせて全てのレイヤ

のサービスを一元的に提供できます。NTT のセキュリティの高いグローバルネットワークとデータセンターサービスはグローバル企業の ICT システム管理を最適化し、包括的な ICT インフラのアウトソーシングサービスは地場の企業を複雑なシステム管理から解放させると同時に ICT 関連コストを削減します。また NTT グループは、異なるロケーションのデータセンター間におけるデータバックアップにより災害時におけるお客さまの事業継続を実現し、また最高レベルのセキュリティにより自治体システムをサイバー攻撃から守ります。

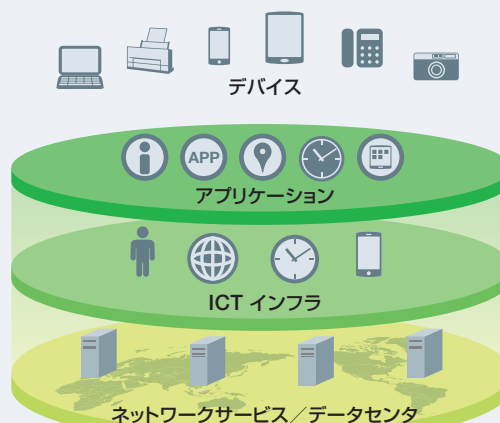
このように、NTT グループは充実したサービスラインナップとエリアカバレッジを持ち、世界中の顧客基盤に対して NTT グループならではのサービスを提供し、2013 年 3 月期の海外売上は 130 億 US ドルを目指します。

NTTグループのグローバルビジネス

通信事業者では 世界 No.1 の収益規模

- 連結営業収益
1,300億USドル超
- **116億USドル**の海外収益
- 全ての大陸にわたり
45,000名を超える海外従業員
- **69カ国**に拠点を展開
- Fortune Global 100社のうち
80%が顧客
- **10,000社**以上の海外顧客基盤

多様なビジネスソリューションや
全てのレイヤでニーズに合わせた
ICTソリューションを、ワンストップで提供



2012(平成24)年度

2013年3月期は、2008年5月に策定した中期経営戦略「サービス創造グループを目指して」に基づき、当連結会計年度を計画の最終年度としてブロードバンド・ユビキタスサービスの拡大に取り組み、2013年3月期のNTTグループの営業収益は10兆7,007億円(前期比1.8%増)となりました。また、営業費用は9兆4,988億円(前期比2.3%増)となりました。この結果、営業利益は1兆2,020億円(前期比1.7%減)、また、税引前当期純利益は1兆2,011億円(前期比3.1%減)、当社に帰属する当期純利益は、5,241億円(前期比12.1%増)となりました。

海外売上高は、前期比6億ドルの増加となる120億ドル、法人売上高海外比率は32%となりました。

中期経営戦略「新たなステージを目指して」を発表

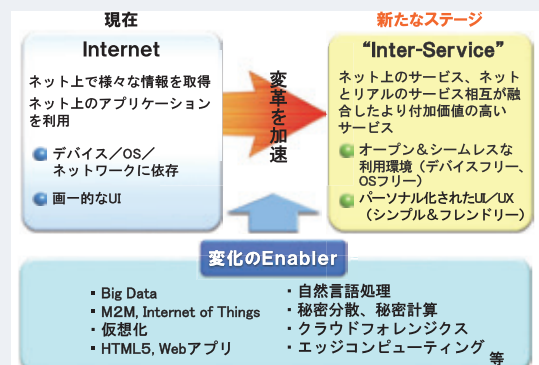
アニュアルレポート2013などより抜粋

2012年11月、中期経営戦略「新たなステージを目指して」を策定しました。『「グローバル・クラウドサービス」を事業の基軸に』『ネットワークサービスの競争力を強化』を戦略の柱とし、「お客さまに選ばれ続ける『バリューパートナー』」へと進化を遂げることを目指したものです。そして、中期財務目標「2016年3月期までにEPS(1株当たり当期純利益)60%以上の成長」の達成を目指し、企業価値の向上を図っています。

新たなステージ

昨今、企業や個人の活動は、ますますグローバル化とクラウド化が進展しています。こうした動きは、様々な新しい技術が「変化のEnabler(変化を可能にするもの)」となって、さらに大きな変革へつながり、「Inter-Service」の世界である、「新たなステージ」に向かうと考えられます。

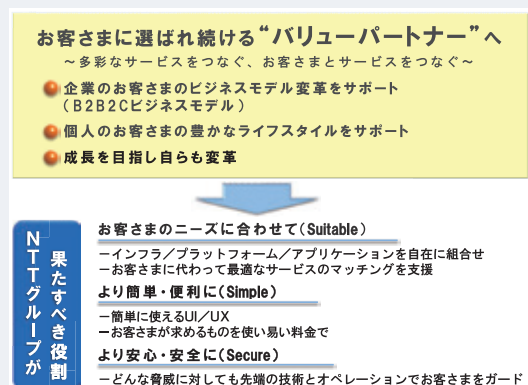
クラウドの世界へ移行していくにしたいが、ユーザはデバイスやOS(オペレーティングシステム)、画一的なインターフェースといった縛りから解放されていきます。つまり、どの企業の、どのようなサービスを組み合わせるかをユーザ自身が選択する時代になり、ユーザの選択肢は大きく広がっていくのです。



“プロバイダー”から“バリューパートナー”へ

NTTグループは、そのような変化の中で、多彩なサービスをつなぎ、また、お客さまのニーズとサービスをつなぐことで、お客さまに選ばれ続ける“バリューパートナー”となるべく、自らを変革します。

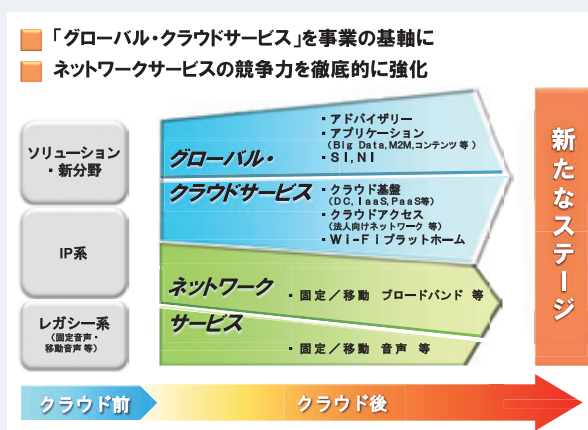
今回の中期経営戦略の基本的なコンセプトとして「プロバイダーからバリューパートナーへ」を掲げました。NTTグループは、従来のプロバイダーではなく「企業のビジネスモデルの変革をサポートしていく」「個人のライフスタイル創造をサポートしていく」バリューパートナーになることを目指します。



収益構造の変化

グローバルマーケットでは、今、大きな潮流の変化が起こっています。情報処理機能は、ユーザデバイス側からネットワーク側、ネットワーク側からユーザデバイス側へと、集中と分散を繰り返してきました。現在、この集中と分散がさらに進み、究極の姿に行き着こうとしています。それがクラウドサービスであり、間違いなくこれが主流となる時代に移行していくのですから、NTTグループとしての成長の柱もグローバルマーケットとクラウドサービスを意識せざるを得ません。

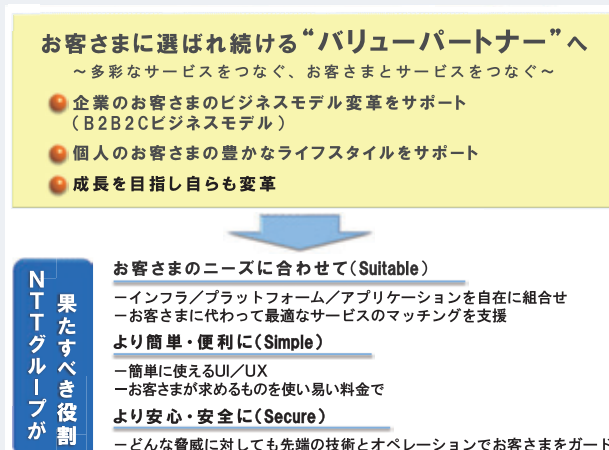
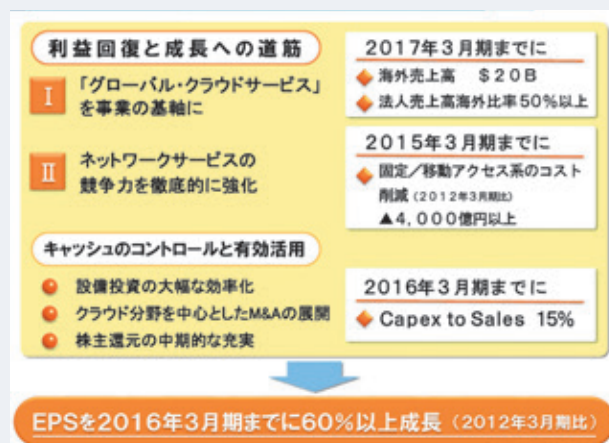
ユーザによるサービスの選択が自由であるクラウドの世界では、ネットワークは単品ではなく、アプリケーションやプラットフォームとセットで販売されるようになります。これはネットワークの重要性が低下することを意味するわけではありません。クラウドを支えるインフラとしての重みはこれまで以上に高まってい



きます。高品質のサービスを提供していくためには必要な投資を惜しみませんが、設備効率も追求していき、ネットワークサービスの競争力を徹底的に高めていきたいと考えています。

中期財務目標

2012年5月に財務目標として中期的に1株当たり当期純利益 (EPS) を60%以上成長させていくことを掲げました。中期経営戦略でも引き続きこれを最重要指標に定め、その達成を目指します。達成時期についても、「2016年3月期まで」と明確に設定しました。売上目標、財務目標の中で特に欧米ではROEに着目されていることは認識していますが、株主・投資家の皆さまと対話を重ねる中で、1株当たり利益を目標化して高めていくことが企業価値を図るメジャーとして重要だと考えました。そして、中期的なトレンドの中で伸ばしていくということを明確に示すため、単年度ではなく中期的な指標としてEPSの目標を設定することにしました。EPSは分子(当期純利益)と分母(発行済株式数)を要素としているので、今後の利益のトレンドや自己株式取得などいくつかのシナリオを検討し、最終的に「60%以上の成長」という目標を設定しました。



「グローバル・クラウドサービス」を事業の基軸に

アニュアルレポート2013より抜粋

広範なカバレッジを有するプレイヤー

NTT グループのグローバルサービス

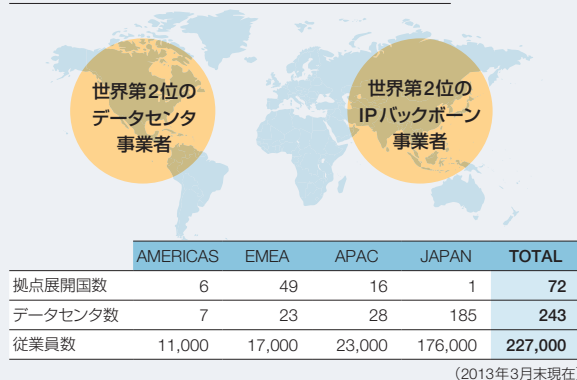
NTT グループは、ネットワーク／データセンター (DC)、マネージド ICT、ソリューション／アプリケーションの各サービスを世界各地で展開しており、これらを総合的に提供することを強みとしています。

(1) ネットワーク／DC サービス

現在、160 の国／地域で、10,000 社以上のグローバル企業ユーザに、IP-VPN などのデータ通信ネットワークや、インターネットアクセスなどのグローバルネットワークサービスを提供しています。NTT グループは、世界第 2 位のグローバル IP バックボーン事業者です。

また、お客さまの情報をお預かりするインフラである DC は、ネットワークとともに、企業ユーザに ICT サービスを提供する上で非常に重要な事業基盤です。世界で、240 以上の DC を運用し、DC スペースを提供するコロケーションや、機器等をスペースとセット提供するホスティングといったサービスを提供しています。NTT グループは、世界第 2 位のサーバールーム面積を保有する事業者です。

72カ国に拠点、160の国／地域でサービスを提供



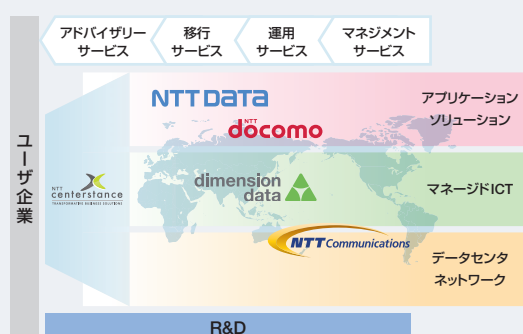
(2) マネージド ICT サービス

NTT グループは、ネットワークインテグレーション (NI) や IT アウトソーシングなどのサービスをエンドツーエンドで提供しております。

(3) ソリューション／アプリケーションサービス (システムインテグレーション (SI) を含む)

海外 34 カ国・136 都市で、約 29,000 名の従業員が、IT コンサルティング事業、システムインテグレーション (SI) 事業、アプリケーションマネジメントアウトソーシング (AMO) やビジネスプロセスアウトソーシング (BPO) などのアウトソーシング事業ならびに SAP や Oracle 等を活用したアプリケーションサービスを提供しています。

グローバル・クラウドビジネス推進体制



NTT グループは、ネットワーク／DC、マネージド ICT サービス、SI まで含めたフルラインナップを提供できる体制を整えており、多くのグローバル企業と競合する市場においてユニークなポジションにあります。この強みを活かして、NTT グループはグローバル・クラウドサービスによる成長を目指しています。海外の NTT グループ各社は、サービス提供力や顧客基盤等を相互に活用し、シナジー効果を発揮しています。

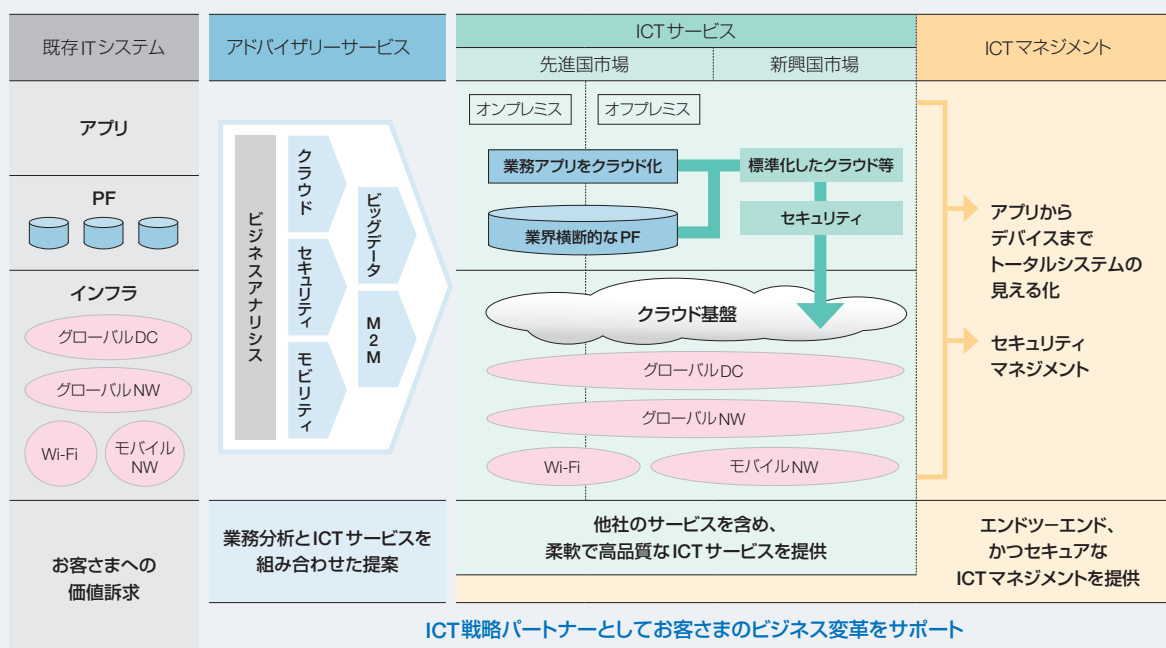
グローバル・クラウドサービスの強化

クラウドサービスの強化に向けた最近の取り組み

クラウドサービスの強化に向けて、2012 年 11 月に

米国 Centerstance を買収しました。同社は、企業の業務プロセス分析や既存システムのクラウドへの移行支援を専門とするコンサルティング会社です。セール

NTTグループのグローバルビジネスの展開



スフォース・ドットコム为数少ないプラチナパートナーの1社でもある同社の買収により、クラウドアドバイザー及びアプリケーション移行能力を強化することを目的としています。

また、2013年6月には米国に本拠地を置き、マネージド・セキュリティ・サービスを提供するSolutionaryと、同社の全株式を取得することで合意しました。クラウドを中心としたICTビジネスの維持・拡大に必要な不可欠なセキュリティ・サービスを強化することにより、北米ビジネスをさらに推進します。具体的には、Solutionaryの持つ、セキュリティ・プラットフォームやセキュリティ・オペレーションの提供力、及び、セキュリティコンサルタントのリソースと、NTTグループのインフラ、ネットワークからソリューションまでのトータルICTビジネスを組み合わせることにより、新たなビジネスモデルの創出を目指していきます。

われわれは、競争力の源泉は、お客さまに選ばれ続

ける力だと考えています。NTTグループ全体のビジネスを「NTT」を用いて定義した「Next Value Partner for Transformation by Total Solutions」が示すように、サービス・技術の差異化を通じて、お客さまのビジネスモデル変革をサポートすることにより、「信頼」を獲得していきます。

NTTグループのクラウドサービスの差異化ポイント

NTTグループはアプリケーション、インフラ、ネットワークまで網羅した視点でお客さまをサポートする、唯一のグローバル・パートナーとして、お客さまの様々なビジネス環境に対応できる包括的なクラウドサービスを提供していきます。

われわれが提供するサービス・技術の主な差異化のポイントは以下の通りです。

アドバイザーサービス	移行サービス	運用サービス	マネジメントサービス
- 独立系ベンダとしてハード/ソフトに対して中立性を担保 - 移行検討にあたって既存レガシーシステムに対する偏重なし - システムの各レイヤを横断した最適なアドバイザーサービスの提供	- 既存システムからクラウド環境への移行をどのような環境においても実現 - 業界トップクラスのセールスフォース・ドットコムへの移行力 - 既存環境および最新クラウド技術の双方を深く理解し移行サービスを提供	- 利用するアプリケーションに最適なインフラ運用 - NTTパブリック/プライベートクラウドとお客さまクラウドのグローバルでシームレスな連携 - 作業負荷、ロケーションに応じて最適化されたコストパフォーマンス - 最高レベルのネットワーク・セキュリティおよびインテグレーション専門知識 - 製品化されているアプリケーションに対し事前に最適にチューニングした環境を提供	- ネットワーク、インフラ、およびアプリケーションの統合モニタリングおよびマネジメント 24時間365日世界中をカバーするサービス運用センタ(SOC)、お客さまのニーズに応じてオンサイト、オフショア、ニアショアを適切に活用

2013(平成25)年度

情報通信市場では、光サービスやLTE サービス、Wi-Fi によるブロードバンドの高速化や、スマートフォン・タブレット端末などの様々な機器の普及とともに、ソーシャルメディアやクラウドサービスの利用が拡大しています。通信会社だけではなく、様々なプレイヤーが市場に参入し、サービスの多様化や高度化が急速に進んでいます。

このような事業環境の下、NTT グループは、2012 年 11 月に策定した中期経営戦略「新たなステージを目指して」に基づき、グローバル・クラウドサービスの拡大及びネットワークサービスの競争力強化などに取り組み、営業収益は 10 兆 9,252 億円（前期比 2.1% 増）となりました。また、営業費用は 9 兆 7,115 億円（前期比 2.2% 増）となりました。この結果、営業利益は 1 兆 2,137 億円（前期比 1.0% 増）、また、税引前当期純利益は 1 兆 2,942 億円（前期比 8.1% 増）、当社に帰属する当期純利益は 5,855 億円（前期比 12.2% 増）となりました。

「グローバル・クラウドサービス」の力強い成長

アニュアルレポート2014より抜粋

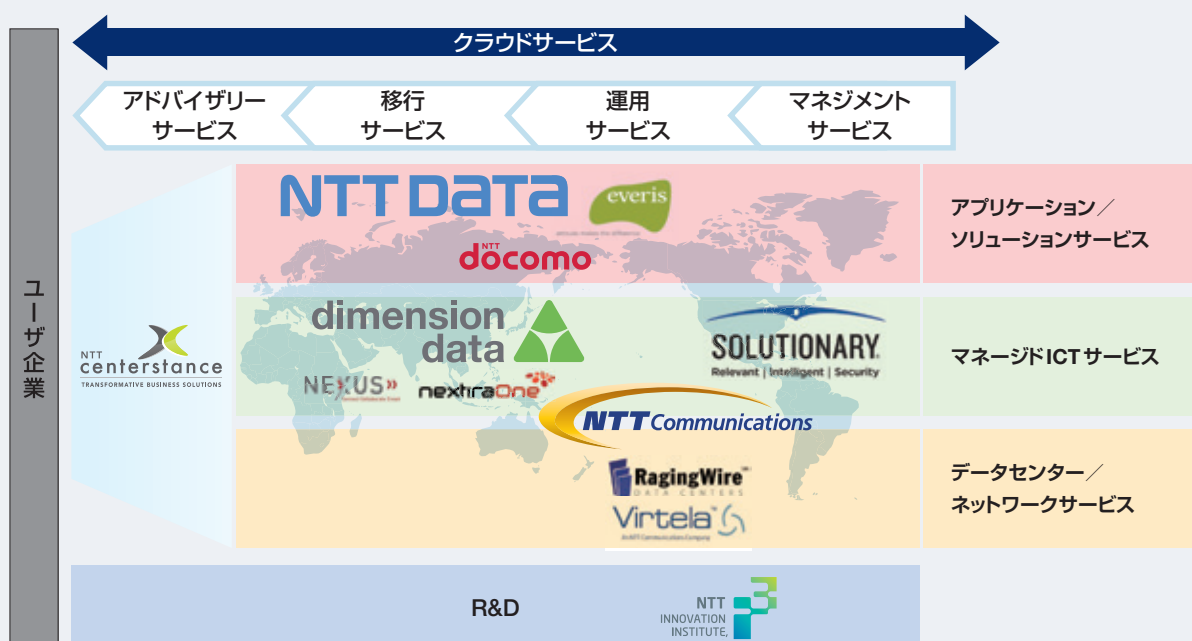
クラウドサービスをフルラインナップで提供する NTT グループ

NTT グループは、中期経営戦略「新たなステージを目指して」において、「お客さまに選ばれ続ける“バリューパートナー”へ」をコンセプトとして掲げ、グローバル・クラウドサービスを NTT グループの今後の成長ドライバーと位置づけ、「2017 年 3 月期までに海外売上高 200 億ドル」という目標を掲げました。

クラウドサービスを構成するアプリケーション／ソ

リューションサービス、マネージド ICT サービス、データセンター／ネットワークサービスの各レイヤにおけるサービスを、お客さまのクラウド移行に向けたアドバイザリーサービスから、クラウド移行後のマネジメントサービスまで、お客さまのニーズに合わせてフルラインナップで提供しています。

グローバル・クラウドビジネス推進体制



アプリケーション／ソリューションサービス

海外 41 カ国・175 都市で、約 42,000 名の従業員が、企業の情報システムの企画、設計、開発、構築、導入、保守、運用といったシステムインテグレーション (SI) 事業やビジネスプロセスアウトソーシング (BPO) などのアウトソーシング事業ならびに SAP や Oracle 等を活用したアプリケーションサービスを提供しています。

マネージド ICT サービス

ネットワーク構築時の設計や通信機器の設定・設置といったネットワークインテグレーション (NI) から、ネットワーク稼働後の監視・保守運用・IT アウトソーシング (ITO) に至るまで、幅広い ICT サービスをエンドツーエンドで提供しています。

データセンター／ネットワークサービス

企業ユーザにクラウドサービスを提供する上で非常に重要な事業基盤であるデータセンターについては、われわれは世界トップクラスのサーバールーム面積を保有する事業者です。世界で 250 以上のデータセンターを運用し、データセンタースペースを提供するコロケーションや、機器等をスペースとセットで提供するホスティングサービスを提供しています。

また、NTT グループは、196 の国／地域で、10,000 社以上のグローバル企業ユーザに、IP-VPN などのデータ通信ネットワークや、インターネットアクセスなどのグローバルネットワークサービスを提供している、世界トップクラスのグローバル IP バックボーン事業者です。

NTT 研究所では、クラウド移行支援技術やセキュリティマネジメント技術など、付加価値の高い技術を磨き上げ、クラウドビジネスの差異化を図っています。

事業の「広がり」と「奥行き」のさらなる強化

NTT グループは、お客さまにより質の高いクラウドサービスをご提供するために、事業の「広がり (フットプリント及び事業領域の拡大)」と「奥行き (提供能力)」を強化する M&A を行っております。

直近1年間における主な M&A の概要とその狙い

NTT DATA	
2014年 1月買収	 フットプリントの拡大に向け、スペイン及び中南米主要各国における強固な事業基盤の獲得及び上流から下流までの総合的なソリューション提供能力の強化を目的として everis Group を買収しました。同社はニアショア・オフショア開発拠点を有しており、価格競争力とサービス品質の向上を図ります。
2013年 12月買収	 北米で今後も高い市場ニーズの伸びが見込まれる SAP 分野において高いスキルと豊富な経験を持つ Optimal Solutions Integration を傘下に加えました。今後は公共・小売・流通業などへの SAP サービスの提供にも事業領域を拡大していきます。
* 2014年5月に「NTT DATA」へブランド統一済み	
dimension data	
2014年 2月買収	 欧州でユニファイド・コミュニケーションやコラボレーションサービスの技術に強みを持つ NextiraOne を買収しました。同社の技術が Dimension Data の ICT サービス提供能力を強化するとともに、欧州でのより大きなマーケットシェアをもたらすものと考えています。
2014年 4月買収	 米国で高度な ICT サービスを提供している Nexus IS を買収しました。この買収により、Dimension Data は西海岸と東海岸南部地域におけるプレゼンスを大きく向上し、米国全体の事業規模を 40% 程度拡大するとともに、より専門性が高く幅広いサービスをお客さまに提供することが可能になります。
NTT Communications	
2014年 1月買収	 米国のデータセンター事業者である RagingWire を買収したことで、米国で NTT コミュニケーションズグループのサーバールーム面積が約 20,000m ² から 約 43,000m ² へ倍増しただけでなく、RagingWire が持つデータセンターの効率的な設備設計・運用に資するノウハウを他のデータセンターへ導入してまいります。
2014年 1月買収	 ネットワークの仮想化技術に強みを持つ Virtela Technology Services を買収しました。この買収により、NTT コミュニケーションズの企業向けネットワークサービスの提供エリアは 160 カ国／地域から 196 カ国／地域へ拡大しました。今後は Virtela が持つ先進的・高効率な運用ノウハウを活かして、さらに高品質で競争力のあるグローバルネットワークサービスを提供してまいります。

ユニークな強みを有する NTT グループ～キャリアならではの強みを活かしたトータルソリューション～

キャリアクラウドならではの強み

グループ企業に通信キャリアを持つことは、数あるクラウドベンダーと比較して大きな強みです。キャリアとしての既存資産である光ファイバーをクラウドにシームレスに接続し、サービスのパフォーマンスや安定性を一括管理できることはキャリアクラウドならではの優位性です。

香港で NTT コミュニケーションズが運営しているデータセンターは、日本と香港を結ぶ光海底ケーブルを直接データセンターに接続することで東京－香港間の信号の送受信速度を 0.001 秒短縮することに成功しました。株式売買などの超高速取引を行う金融業のお客さまから非常に高評価をいただいております。今後の需要の高まりに対応して現在の香港最大級の敷地面積を 2015 年にさらに拡大する予定です。

香港ファイナンシャルデータセンター



- 業界最高の品質水準である Tier IV に対応した高い信頼性
- 香港証券取引所のデータセンターに近接する理想的な立地に加え、高いセキュリティや低遅延ネットワークを具備

各レイヤのリーディングカンパニーによるトータルソリューション

NTT グループは、アプリケーション／ソリューションサービス、マネージド ICT サービス、ネットワーク／データセンターサービスの各レイヤにおいて産業アナリストから世界トップクラスの高い評価を受けてい

ます。これら各レイヤのリーディングカンパニーである NTT グループ各社が、サービス提供力や顧客基盤等を相互に活用し、シナジーを発揮することで、グループトータルのソリューション提供能力をさらに高めています。特にオンプレミス型プライベートクラウドとパブリッククラウドを併用する「ハイブリッドクラウド」のようなケースでは、プライベートクラウドとパブリッククラウドの連携において各レイヤでの高度な提供能力と各サービス提供会社間の連携が必要になることから、アプリケーションからインフラまでフルラインナップでトータルソリューションを提供できることは大きな強みとなります。

R&D によって進化する NTT のクラウド技術

グローバル・クラウドビジネスにおける評価

リーダー・クアドラント

Gartner's Magic Quadrant for Communications Outsourcing and Professional Services*

Dimension Data

リーダー・クアドラント

Gartner's Magic Quadrant for Global Network Service Providers**

NTT Communications

世界トップクラス

グローバルIPバックボーン
(トラフィック量 (Renesys社調べ))

世界トップクラス

データセンター
(サーバールーム面積：42.5 万 m² (2014 年 3 月末))

NTT Group

Salesforce.com の

プラチナ・クラウド・
アライアンス・パートナー

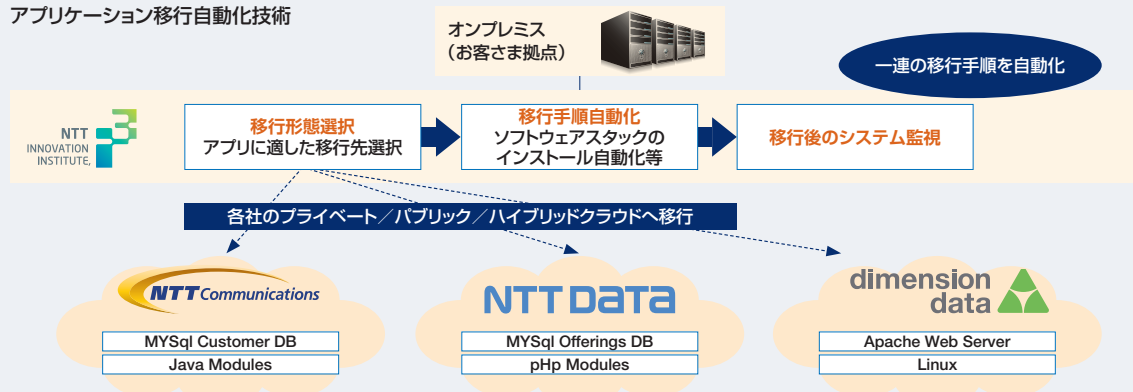
NTT Centerstance
NTT DATA

クラウド移行支援技術

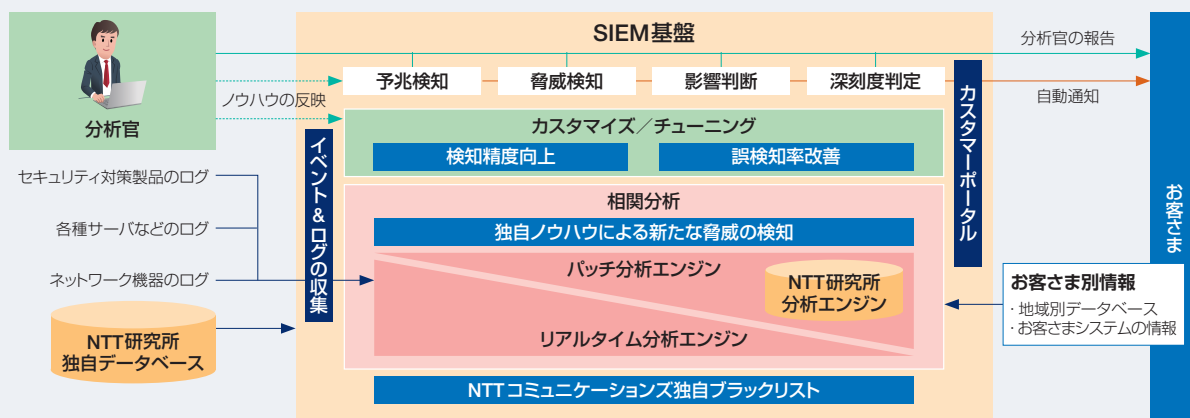
オンプレミスからクラウドに移行するにあたり、企業のお客さまは「こういった形態のクラウドに移行すべきなのか」「移行手順はどうか」「安心・安全な運用ができるか」など、様々なご懸念をお持ちです。

このような状況に対し、お客さまのアプリケーションのプロファイル (現状) を分析し、クラウドサービ

アプリケーション移行自動化技術



NTTコミュニケーションズ、NTTコムセキュリティの持つノウハウとNTT研究所の先端技術を融合しSIEM基盤を開発



スへ移行可能なアプリケーションの選別やクラウドサービスへの移行計画の立案を支援する技術、アプリケーション移行自動化技術により、お客さまのご懸念を解消できるサービスを提供しています。

世界トップクラスのセキュリティサービス

クラウドサービスが社会に浸透するにつれて、クラウドサービスを狙うサイバー攻撃の脅威も増していますが、NTTグループではその高いセキュリティ技術により、クラウドに預けたお客さまの大切な情報をお守りします。

NTTグループのSIEM(Security Information & Event Management)基盤では、研究所が独自に開発した世界最先端のログ分析技術とマルウェア対策技術を活用しており、従来は対策困難であった標的型攻撃などの長期間にわたるサイバー攻撃やインシデントの兆候を早期に検出し、防御します。

今後も他社にはない検知ロジックの拡充を行い、進化し続けるサイバー攻撃に対応できる差異化技術やノウハウをサービスに反映させ、世界トップクラスのセキュリティレベルを維持していきます。

グループのトップライン(成長)を牽引する海外売上

クロスセル受注(グループ連携による受注)の拡大

グループ連携の促進やM&Aによるさらなる事業体制の強化により、ITインフラからアプリケーションまでグループトータルのソリューション提供能力が大きく向上しており、クラウドやITアウトソーシング(ITO)をトリガーとしたクロスセル受注が拡大しています。その結果、2014年3月期のクロスセル受注額は前期の143百万ドルから700百万ドルへと飛躍的な伸びとなりました。

グローバルマーケットでのビジネス拡大や大型案件の受注が世界におけるNTTグループのさらなる認知度向上をもたらし、グローバル企業との新たな取引につながるという好循環となっています。

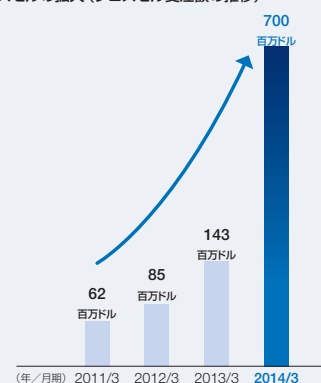
海外売上高

2014年3月期の海外売上高はドルベースでは122億ドルとなりました。

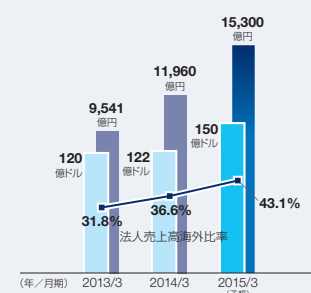
2017年3月期の海外売上高200億ドルの目標達成に向けて、引き続きNTT DATA、Dimension Data、NTTコミュニケーションズを中心とした各社のオーガニックな成長に加え、M&Aによる事業の広がり(フットプリント及び事業領域の拡大)と奥行き(提供能力)のさらなる強化及びクロスセルのさらなる推進により、2015年3月期の海外売上高は150億ドルを見込んでいます。

法人売上高海外比率については、2014年3月期は海外売上高が着実に増加したことにより、前期比+4.8ポイントの36.6%まで進展しました。2017年3月期の法人売上高海外比率50%以上の目標達成に向け着実に進展しており、2015年3月期は43.1%となることを見込んでいます。

クロスセルの拡大(クロスセル受注額の推移)



海外売上高等



2014(平成26)年度

2015年3月期第3四半期連結累計期間(2014年4月1日～2014年12月31日)において、NTTグループは、2012年11月に策定した中期経営戦略「新たなステージを目指して」に基づき、お客さまに選ばれ続ける“バリューパートナー”へと進化を遂げるため、グローバル・クラウドサービスの拡大及びネットワークサービスの競争力強化を推進しました。この結果、当第3四半期連結累計期間のNTTグループの営業収益は8兆1,825億円(前年同期比2.0%増)、営業費用は7兆2,716億円(前年同期比3.3%増)となりました。営業利益は9,109億円(前年同期比7.5%減)、税引前四半期純利益は9,102億円(前年同期比11.1%減)、当社に帰属する四半期純利益は4,499億円(前年同期比7.1%減)となりました。

「光コラボレーションモデル」の発表

アニュアルレポート2014より抜粋

2012年11月に策定した中期経営戦略「新たなステージを目指して」のもと、「グローバル・クラウドサービスの拡大」及び「ネットワークサービスの競争力強化」を利益成長に向けた柱として取り組んでまいりましたが、2014年5月に次の取り組みとして「光コラボレーションモデル」を発表しました。

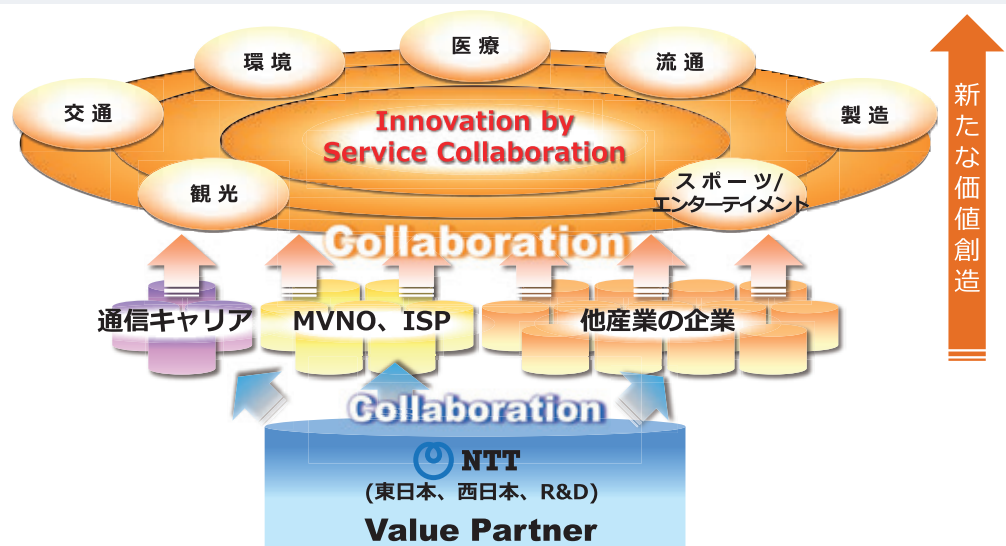
これは、世界初の本格的な光アクセスの「サービス卸」であり、これまで直接お客さまに提供してきた光アクセスサービスを、幅広い業界の様々なプレイヤーに開放する新しいビジネスモデルです。

従来は、法律に定められた接続ルールにしたがい、アクセス回線の機能を希望する事業者の方々にお貸ししてきました。それに対して「光コラボレーションモデル」では、コアネットワークを含めた光アクセスサービスをパートナー企業の皆さまに卸で提供することになります。全国をカバーする規模での光アクセスのサービス卸モデルは、世界でも初めてのチャレンジだと思います。このモデルにより、NTT東日本・

西日本による従来のB2CモデルはB2B2Cモデルに軸足を移していくことになります。

「光コラボレーションモデル」は、自前主義へのこだわりを捨て多様な業界のプレイヤーに広く光アクセスサービスを開放することにより、様々なパートナー企業の皆さまとのコラボレーションにより新たなビジネスを創造し、NTTグループの持続的な企業価値向上と、社会のさらなる発展につなげるものです。

光アクセスサービスを「商品」としてではなく、あくまで「道具」と捉え、メインプレイヤーとしてビジネスを展開する様々な業界の企業の皆さまをサポートする「バリューパートナー」に徹することを目指しています。結果として光ファイバー利活用の促進につながるものと考えています。



このように、NTT グループは、多種多様なサービスが花開いていくような価値創造により、ICT 市場全体が活性化し、それを通じて日本の社会的課題の解決や、

産業競争力強化に貢献していくことを目指していきたいと考えています。



東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会 ゴールドパートナー(第1号)に決定

2014年度ニュースリリースより抜粋

NTT は、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 (以下東京 2020) との間で、2020 年に開催される東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会を含む 6 年間に及ぶオリンピック日本代表・パラリンピック日本代表に関するパートナー契約を締結し、国内最高位のスポンサーシッププログラムであるゴールドパートナーの第 1 号に決定いたしました。

対象サービス

通信サービス

対象会社

日本電信電話株式会社 (NTT)
東日本電信電話株式会社 (NTT 東日本)
西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本)
エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 (NTT コミュニケーションズ)
株式会社 NTT ドコモ (NTT ドコモ)

東京 2020 が掲げるビジョンである「あらゆる多様性を肯定した真の共生社会」は、ICT によって人と人、日本と世界をつなげてきた NTT が目指す方向とも合致しており、NTT はそうした社会の実現に向けて、東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会に参加し、後世につながるレガシーの創造に寄与してまいります。

NTT はこれまで、1964 年東京オリンピック、1972 年札幌オリンピック、1998 年長野オリンピック・パラリンピックにおいて、様々な通信サービスを提供してまいりました。東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会では、急速な ICT の進化により、これまで以上に利便性と同時に安全性が求められます。NTT は、安心・安全・快適な大会運営に貢献することはもちろん、グループの持つ通信・セキュリティ技術や国内外のサービスインフラを活用し、“バリューパートナー”として、東京 2020 をはじめとした関係者、出場選手及び国内外からのゲストの皆さまにこれまでにない最高のおもてなしを提供すべく取り組んでまいります。

