



平成12年4月12日

日本電信電話株式会社

## NTTグループ3カ年経営計画について －「グローバル情報流通企業グループ」への変革－

NTTグループは、昨年7月の再編成を、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絶好の機会と捉え、事業の改革に取り組んできましたが、この度、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とりまとめ、次のとおり、NTTグループとして初めての3カ年経営計画（2000～2002年度）を策定いたしました。

本3カ年経営計画については、激しく変化する市場に的確に対応するため、毎年見直すこととし、そのプロセスを通じて、純粋持株会社方式によるグループ事業運営を確立していきます。

### I. 市場環境の変化

NTTは、1994年1月、「マルチメディア時代に向けてのNTTの基本構想」を発表し、電話からマルチメディアへの移行を前提に事業の改革に取り組んできましたが、市場環境の変化は、次のとおり、予想を遥かに上回るスピードで進展しています。

- (1) 移動通信加入数は本年3月末までに固定電話加入数を上回り、更に増加を続けるものと想定され、2003年度には8,000万に達するとの予測（\*1）がされています。

\*1 「モバイルコンピューティング推進コンソーシアム」調査（2000年1月）

- (2) インターネットは我が国においても今後飛躍的に普及するものと想定され、固定網利用における人口普及率は2003年度に50%となり、更にモバイルコンピューティングの急増等を背景に、移動

通信を合わせた場合の人口普及率では、2001年度末に米国を抜いて世界最高水準となり、2003年度には80%を超えるとの予測(\*2)がされています。

これと同時に、データ、静止画から動画映像へと広がるコンテンツの多様化・高度化、通信と放送の融合化の一層の進展に対応して、アクセスラインを含めたより高速なネットワークサービスが提供されることにより、EC等インターネットを活用した多彩なビジネスが飛躍的に拡大・発展すると想定されます。

\*2 「情報通信総合研究所」調査(2000年4月)

- (3) 一方、固定電話加入数は今後とも減少傾向が続くとともに、加入者系交換機(GC)接続の一層の進展、外資系事業者の新規参入等により、固定電話市場の競争は、県間通信のみならず、県内通信についても益々激化していくと想定されます。
- (4) また、情報通信市場におけるグローバル化・サービスのシームレス化が一層進展し、既存キャリアの合従連衡を含めたダイナミックな構造変化が進むとともに、モバイルとIP通信を中心としたグローバル市場の拡大を背景に、世界を一つの市場とする競争が益々鮮烈化しつつあります。

## **II. 事業分野別の取組み**

市場環境の変化に伴い、NTTグループの固定電話事業は大幅な縮小が避けられず、固定電話事業の収入がグループ全体の収入に占める割合は現在の5割から3割まで縮減する一方で、移動通信及びインターネット関連事業は急激に拡大し、移動通信及びインターネット関連事業の合計収入が占める割合は現在の5割から7割まで拡大すると考えています。

このような中で、NTTグループは、IPをベースとする無線系・有線系を合わせたサービス・ネットワークの高速化・低廉化・多様化を通じて、「IT革命」とも言われる我が国経済・社会の変革に積極的に貢献していきます。

### **1. 固定電話事業**

#### **(1) 地域電話事業**

地域電話事業は、市場環境・競争環境の変化に加え、事業者間接続料金への長期増分費用方式の適用、プライスカップ制の導入等規制の枠組み変更により、極めて厳しい経営環境にあります。

東西地域会社としては、徹底した経営の効率化(「中期経営改善施

策」、1999年11月発表)を推進するとともに、規制環境の変化に適切に対処することにより事業基盤を確立すると同時に、料金・サービスの低廉化・多様化を通じて、優先接続制度の導入等で益々激化する県内通信市場の競争に対応していきます。

## **(2) 長距離・国際電話事業**

NTTコミュニケーションズは、国内・国際を含めたバンドル型サービスの拡充等料金のカスタマイズを進めるなど料金・サービスの低廉化・多様化に取り組むことにより、優先接続制度の導入等による競争の激化に積極的に対応していきます。

## **2. 移動通信事業**

NTTドコモグループは、今後とも拡大基調が続く移動通信市場において、着実な事業拡大に努めるとともに、音声通話サービスだけでは需要の伸びの鈍化が避けられないことから、非音声通信(モバイルマルチメディア)サービスの開拓に積極的に取り組みます。

### **(1) iモードの高度化等**

携帯電話によるインターネット接続サービス需要の拡大を一層加速するため、携帯電話端末(800MHz帯サービス)へのiモード機能の標準搭載、Java対応端末の導入による機能の高度化等を図るとともに、提供コンテンツの一層の多様化・高度化に取り組みます。

また、PHSの64kb/sデータ通信の利用促進を図るとともに、音楽配信、モバイルビデオホン等の新たなアプリケーションを開発・提供していきます。

### **(2) IMT-2000**

NTTドコモグループは、2001年春を目途に世界に先駆けてIMT-2000を開始する予定であり、2002年度末までに全国主要都市へ展開します。これにより、より高度で多彩なモバイルマルチメディアサービスを全国的に提供していきます。

## **3. インターネット関連事業**

### **(1) インターネットアクセス事業**

インターネット需要の増大に対し、東西地域会社は、ISDNの積極的販売に努めるとともに、ADSL、光を含めたフルラインアップのアクセスサービスを提供していきます。

特に、今後、急速に拡大すると想定される高速インターネット需要に対応するため、低廉で多様な光アクセスサービスを早期に展開するとともに、世界に先駆けて構築中の光ファイバアクセス網の拡充に努

めていきます。

## <1> 定額制の（メタル）アクセスサービス

### i. I P 接続サービス

昨年11月、東西地域会社より、I S D Nによる定額制サービスの試験提供を開始したところではありますが、本年5月には、月額8,000円から4,500円への値下げ、収容局単位で接続する新メニュー（月額2,900円）の追加を行います。

また、サービスエリアを、本年度末までに県庁所在地級都市へ拡大した後、需要動向を勘案しつつ、逐次、全国へ拡大します。

### ii. A D S L 接続サービス

昨年12月、東西地域会社より、試験提供（電話重畳タイプ：月額5,100円）を開始したところであり、試験期間中の需要動向・技術検証等を踏まえ、本格サービス化・サービスエリア拡大を実施します。

## <2> 光アクセスサービスの提供

### i. 高速光 I P 接続サービス

2000年度第3四半期に、東西地域会社より、より高速で快適なインターネット利用を実現する光アクセスサービス（最大10 Mb/s）を、月額1万円程度の定額制（収容局単位）で試験提供します。

### ii. L A N 型光通信サービス

2000年度第1四半期に、東西地域会社より、地方自治体や企業のイントラネット等のビジネスユーザニーズに対応した最大10 Mb/sの低廉なL A N型光通信サービスを提供します。

### iii. 更なる中高速アクセスサービスの充実

より高速、低廉で多彩なサービスを求めるユーザニーズに応えるため、超高速光アクセス回線サービス、速度保証型高速インターネットアクセスサービス等光サービスの充実を図るとともに、無線、x D S L等の技術を活用したメニューを合わせて提供することにより、中高速アクセスサービスのラインアップの一層の充実を図ります。

## （2）ネットワーク、プラットフォーム、コンテンツ・アプリケーション事業の拡大

低廉な光アクセスサービスの提供に伴うインターネットアクセスの

ブレークスルーにより、今後、IPバックボーンの高速・大容量化要望が高まることはもとより、その上位レイヤであるプラットフォーム事業やコンテンツ・アプリケーション事業に対する需要拡大やサービスの高度化・多様化等の要望が顕在化すると想定されることから、NTTグループ各社は、次のとおり、外部の有力なパートナーとの積極的な出資・提携等を通じて、ダイナミックな事業展開に取り組んでいきます。

- <1> アクセス回線の高速化・低廉化に対応したインターネット接続サービスの高速化やIP-VPNの提供などサービスの多様化を図るとともに、SLAの導入やカスタマサポート機能の充実などサービスの高付加価値化に取り組みます。また、高速・大容量化に対応したバックボーンネットワークサービスの拡充に取り組みます。
- <2> アクセス回線の高速・大容量化により一層の拡大が見込まれる大容量コンテンツ（音楽、アプリケーションソフト、動画映像等）の流通需要等に対応するため、有力コンテンツ提供者との協業も含めて、ハウジング・ホスティング、データセンタ、ASP、認証・課金・決済等のECプラットフォーム等のビジネスを積極的に展開します。
- <3> 端末を含めたシームレスなフルサポートサービス需要に対応するため、ホームネットワークと高速アクセス回線を接続するホームゲートウェイの提供、端末フリーなICカードの普及等に取り組みます。

### **III. 国際化の推進**

NTTグループは、国際電話事業等において、2002年度に売上高1,000億円を目指すとともに、次のとおり、高成長分野であるモバイル、IPネットワーク、プラットフォーム事業にフォーカスし、アジアを基盤に欧米へ本格展開する世界のリーディング企業を目指します。

#### **1. モバイル事業**

NTTドコモは、iモード、IMT-2000技術等の国際的な競争力を背景に、世界の主要な通信事業者と出資・提携関係を構築し、米欧についてはモバイルマルチメディアサービスの本格的立ち上がりを捉えた事業展開、アジアについては音声主体の潜在成長力を重視した事業展開

に積極的に取り組みます。

また、世界の有力マルチメディア事業者との提携により、モバイルインターネット等でのデファクトスタンダードの確立を図ります。

## **2. IPネットワーク事業**

NTTコミュニケーションズがNTTドコモと共同して、主としてアジア・米国においてグローバルなIPネットワーク・IPコネクティビティを整備し、日本のグローバル企業や日本・アジアへ進出を狙う海外のグローバル企業のボーダレスなニーズに対応します。

## **3. プラットフォーム事業**

急速に拡大するEC市場の獲得を目指して、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、NTTデータ等グループの総合力を結集するとともに、必要に応じてパートナーリング及びアライアンスを展開することにより、グローバル情報流通プラットフォーム事業（ASP、データセンタ等）を推進します。

## **IV. 技術力強化**

21世紀の情報流通産業を支える光インフラの上に、安心・安全・便利・快適なネットワーク社会の実現を目指したR&Dを推進します。

具体的には、

- <1> 光インフラの双方向性、高速・大容量性を活かした、映像を中心とする“リアリティ”を伝える通信技術、ネットワークを安心・安全に利用できるようにするための情報流通プラットフォーム技術などを提供するとともに、光ソフトサービスとでも呼ぶべき革新的アプリケーションや、国際競争力のある新たなビジネスモデルを創出し、情報流通産業の多様化をリードします。
- <2> また、人にやさしい機器やサービスの出現と相俟って、顕在化しつつある情報リテラシー、デジタルデバイド等の課題を克服し、よりフェアで活力のある社会への移行に貢献します。

当面は、以下の3分野の研究開発を強化し、その成果をグループ各社のミッションに応じて提供することにより、様々な事業分野で新たな事業領域を開拓し、情報流通社会の活性化に貢献します。

### **(1) DoPN (Data over Photonic Network)**

超大容量のバックボーンをベースとする各種ネットワークサービス、多彩なアクセスサービスを提供するための次世代ネットワークの技術開発を推進し、フォトニックネットワークを基盤とした安価で超高速な通信インフラを提供していきます。

- ・ベストエフォートからギャランティードまでの中高速 I P 及び I P - V P N サービス
- ・映像のライブ／蓄積配信サービス
- ・固定・移動の次世代バックボーン

## **(2) リッチインターネット**

安全で信頼できる商取引のための情報流通プラットフォームを実現する研究開発を推進し、誰もが日常的にインターネットを利用する環境を実現することで、ネットワーク上の各種サービス市場、コンテンツ流通市場を活性化します。

- ・光インフラ上でサービス展開する教育・地図・医療などのソリューション
- ・認証・決済・I C カードなどの商取引プラットフォーム
- ・著作権保護・不正使用追跡などコンテンツ流通のためのプラットフォーム

## **(3) シームレス・フル・グローバル**

電話、インターネット、モバイル、光を自在に使いこなすための技術開発を推進し、グローバルに活動するユーザのための豊かで質の高い生活環境を実現します。

- ・家電／モバイル機器／ポータルが連携する S O H O、ホームネットワークアプリケーション
- ・動画を含めたマスメディアのコンテンツ発信を可能とするホーム情報機器との連携サービス

## **V. グループ運営**

### **1. ミッションの明確化**

N T T は情報流通産業を核としてグループを構成しておりますが、このグループ各社を、会社の形態、対象とする市場、業務内容等を考慮して次の4つのグループに分類し、それぞれのミッションを明確にするとともに、各社の進むべき方向を示すことにより、各社が、これに基づき自主性・自律性を発揮してダイナミックに事業を展開し、グループト

タルとして事業基盤の確立を図ります。

とりわけ、異業種、ベンチャー等の多様な事業者がしのぎを削る新たな事業分野においては、グループ各社の事業領域を予め固定せず、各社が自由な経営判断に基づき活力ある事業展開を行うことにより、新事業の開拓に積極的に取り組んでいきます。

**(1) 1類：規制会社（東西地域会社）**

- ・ 情報流通基盤としてのアクセス回線の光化等によるサービスの高度化・低廉化・多様化
- ・ 財務基盤の確立とユニバーサルサービスの安定的提供
- ・ 地域通信市場の競争の本格化に向けた競争力強化

**(2) 2類：競争会社（NTTコミュニケーションズ、NTTデータ、NTTドコモ）**

- ・ 自由競争下での情報流通サービス事業の拡大
- ・ 国際展開
- ・ 競争力の強化

**(3) 3類：経営資源活用会社（ME各社、NTTファシリティーズ、NTTコムウェア 等）**

- ・ 受託業務の効率化（孫会社の活用を含む）によるサービス提供会社（1類及び2類）の競争力強化
- ・ 受託業務での技術・ノウハウを活用した事業領域の拡大等
  - － ME各社におけるメンテナンス・インテグレーション事業（ヘルプデスク、オンサイトメンテ、ユーザネットワーク監視、ホスティングサービス等）
  - － NTTファシリティーズにおける情報環境構築サービス（データセンタ・コールセンタ等の高信頼電源、空調、セキュリティ等の設計・工事監理）

なお、現在、3類会社で実施している受託業務と関わりのない新規事業については、一定規模になった時点で切り出し、4類会社として独立させることを検討します。

**(4) 4類：新事業開拓会社**

**（NTTエレクトロニクス、NTT PC-コミュニケーションズ、GrRホームネット 等）**

- ・ グループ外市場における新規事業領域の開拓
- ・ 独自の強み（コア・コンピタンス）の確立、外部の有力なパートナーとの出資・提携等による競争力の強化



- ・成長ステージ等に合わせて上場等を検討

## **2. 人員再配置と雇用の流動化**

市場の変化に対応したグループ会社間の人的資源の再配置を推し進めるとともに、今後は、グループ会社間で競争力や利益率に大きな格差が生じることが想定されることから、各社の業績、業務内容、地域性、個人成果・業績等に応じた処遇の実現に向け取り組んでいきます。

### **(1) 人員の再配置**

人的資源の最適配置の観点から、東西地域会社の人員を中心に、固定電話分野から情報流通分野へのシフト、市場性のある大都市圏へのシフト等を行うとともに、グループ内他社の事業開拓・拡大に伴い必要となる人材を東西地域会社からシフトする等により、約2万7,000人の人員再配置を実施します。

更に、スピーディーかつ確かな人材配置を円滑に行うため、流動性の高いグループ内労働市場の形成を図るとともに、グループ外からのプロフェッショナル人材の獲得など、雇用環境の流動化に対応できる人事・処遇体系の多様化について検討していきます。

### **(2) 成果・業績重視の徹底**

これまでの処遇における年功的要素や画一性を極力排するとともに、個人成果・業績の反映幅をより拡大していくことにより、「グローバル情報流通企業グループ」に相応しい、個人の積極性やチャレンジ精神を最大限発揮できる処遇体系の確立を図ります。

特に、管理職については、定期昇給の廃止など、既に年功的要素を完全に排してありますが、2000年度中に、更なる成果・業績重視の徹底により、ボーナス個人差が最大3倍にまで拡大するよう見直しを行います。

## **3. コスト構造の改革**

NTTグループは、中高年が高い比重を占める社員構成、重層的な外注構造など我が国産業に共通の構造的課題を抱えておりますが、ビジネス拠点の集約・組織のフラット化等業務運営体制の効率化、人員の再配置、成果・業績重視の徹底によるコスト・パフォーマンスの向上、設備投資の徹底した効率化、業務委託構造の見直し等に取り組み、コスト構造の改革を進めていきます。

## **VI. 株主重視**

## **1. 投資リターン重視の経営**

株主の負託に応え、N T Tグループの企業価値の増大を図るためには、計画的インフラ整備型から需要対応型へという設備投資のパラダイム転換、及び設備中心の投資からR&Dへの投資、さらには広く事業全般に対する出資までの投資概念の広がりを踏まえ、グループ各社が「投資リターン重視」を経営の基本に置いて、事業活動を行っていく必要があります。

そのためには、N T Tグループとして統一的なリターン評価の尺度が必要となりますが、具体的には、グループ各社が行う事業分野毎の成長段階（新規、成長、成熟の3段階）やリスク特性等に応じた指標を用いてモニタリング及び評価を行うこととします。

## **2. グループ経営指標**

既に、企業価値の最大化を図る観点から、キャッシュフローを重視した経営指標として、E B I T D Aマージン、フリーキャッシュフロー、R O C Eを導入しているところであり、本3カ年経営計画においても、N T Tグループの最重要目標と位置付け、その達成に向けて諸施策を着実に実行してまいります。

## **3. I R活動の充実**

N T Tは、株主に対して、常に経営の目指す姿を明確に伝える「顔の見える企業」でありたいと考えております。そのため、トップマネジメント自身が内外の機関投資家やアナリストに対し、経営戦略・方針を語りかけていく場を充実します。

## **VII. 企業カルチャーの革新**

N T Tグループは、豊かな情報社会の実現に貢献するという社会的使命を自覚し、お客様に最高のサービスと信頼を提供する事業活動を通じて、「新しい時代を切り拓くN T T」をコーポレートブランドとして認知して頂けるよう努めてまいります。

### **1. 情報開示の充実**

N T Tグループは、株式会社として商法に基づく情報開示はもとより、グループ各社の特性（例：上場企業、電気通信事業者、特殊会社）に応じて、各社が情報開示を行っているところではありますが、今後は、

連結重視の企業会計制度への移行を踏まえ、NTTグループとしての情報開示に積極的に取り組んでいきます。

## **2. 企業倫理の徹底**

NTTグループは、法令・契約を遵守することはもとより、社会的良識に基づく行動を実践し、公正・透明な事業活動を行うことにより、株主、お客様、取引先、社会等から信頼される企業グループであることに最善の努力を尽くします。

とりわけ、お客様情報の漏洩は、お客様からの信頼を失い事業運営に深刻な影響を及ぼす重大な問題であることから、お客様情報管理の徹底を図るため、政府の「電気通信事業における個人情報保護に関するガイドライン」を遵守することはもとより、モラルの向上及びチェック体制の強化等の各種施策に取り組んでいきます。

## **VIII. NTTグループの構造的課題**

NTTグループは、現在のグループフォーメーションの下で、公正競争に配慮しつつ事業の発展に努め、株主及びお客様の期待に応えていく考えであります。<1>移動通信とインターネットの急速な普及や地域通信市場の競争本格化という市場構造の急激な変化、<2>グローバル・メガキャリアによるダイナミックなM&Aの展開や国内通信事業者の統合・合併という事業構造の急激な変化とグローバル化など、取り巻く経営環境は再編成を論議していた当時から大きく変化しています。

このような変化に対応するため、NTTグループとしては、将来のグループフォーメーションの見直しについて、地域通信市場における競争が進展する中でのユニバーサルサービスの維持構造のあり方や、激しいM&Aが進行するグローバル競争の中で自己責任の下に迅速な対応を可能とするための会社経営のあり方等を中心に、2002年度以降速やかに実現することを念頭に、関係各方面の理解を得つつ、検討を進めていきます。

## **IX. 3カ年経営目標**

NTTグループが、以上の取り組みを通じて、本計画の最終年度（2002年度）に達成を目指す経営目標は、[別紙](#)のとおりであります。

本経営計画に含まれる将来の予想に関する各数値は、現時点における情報

に基づき判断したものでありますが、今後、日本経済や情報通信業界の動向、新たなサービスや料金水準等により変動することがあり得ます。

従って、当社として、その確実性を保証するものではありません。

- ・ [【別紙】 3ヵ年経営目標（連結ベース）](#)
- ・ [【参考1】 収入構造の変化](#)
- ・ [【参考2】 投資額の推移](#)
- ・ [【参考3】 従業員数の推移（連結ベース）](#)
- ・ [【参考4】 東西地域会社の収支見通し](#)



[NTT NEWS RELEASE](#)