



2001年4月16日

NTTグループ3カ年経営計画（2001～2003年度）について**－ NTTグループの事業構造改革 －**

NTTグループは、昨年4月、再編成を契機にグループ全体として目指す事業の方向付けを行うため、「NTTグループ3カ年経営計画（2000～2002年度）」を策定しました。その計画の初年度である2000年度においては、市場構造が激しく変化する中で、総額約3,000億円（固定系）の料金値下げなど料金の低廉化、世界に先駆けた光アクセスサービスの提供などブロードバンド化への対応、NTTドコモやNTTコミュニケーションズを中心とした積極的な国際展開など事業構造の変革に取り組んできました。この度、その後の市場構造の変化等を織り込み、新たに「NTTグループ3カ年経営計画（2001～2003年度）」を策定しました。

I. 重点課題**1. IT革命に向けた取組み**

NTTグループは、固定から移動へ、電話からインターネットへ、ナローバンドからブロードバンドへと急速に変化する市場構造に対応し、インターネット向けの定額制サービスを中心とした更なる料金の低廉化、積極的な光サービスの展開、世界に先駆けたIMT-2000のサービス提供、ブロードバンド化に対応したコンテンツ・アプリケーションの本格的な需要開拓を通じて、『e-Japan戦略』の目標である「5年以内に世界最先端のIT国家」の実現に向け積極的に貢献していきます。

なお、ブロードバンド化に対応したコンテンツ・アプリケーションの本格的な需要開拓を行うため、NTTグループの経営リソースを結集して、光サービス会社を設立します。

2. 本格的な国際展開

NTTグループは、昨年来、モバイル事業、IPネットワーク／プラットフォーム事業に重点を置き海外パートナーとの出資・提携を進めてまいりましたが、今後は、これら海外戦略パートナーとのシナジー効果を最大限に発揮することに注力し、国際事業の本格的な展開を行います。

3. 東西地域会社の経営の自立化

N T Tグループは、I T革命に貢献していくため、事業者間接続料金やユーザ料金の大幅な値下げで厳しい財務状況にある東西地域会社自身が聖域を設けることなくコスト構造の抜本的な見直しに取り組むことはもとより、グループ各社がこれらの取組みを支援することにより、グループ全体が一丸となって構造改革に取り組めます。

4. 持株会社方式によるグループ運営

N T Tグループは上記1～3を実現するため、今後とも、

<1> 一元的な研究開発体制の維持

<2> 固定／移動、地域／長距離、電話／I Pのフルラインサービスの提供

<3> 市場変化に対応したグループフォーメーションの機動的・弾力的な変更

<4> 円滑なグループ内人員再配置

など、持株会社方式によるグループ運営のメリットを最大限に活用した経営を行っていきます。

II. 個別項目

1. 市場環境の変化

- (1) インターネットサービスにおいては、A D S L等に新規事業者が次々と参入し、また、光アクセスサービスについても、昨年12月に東西地域会社が10Mb/sの試験サービスを開始し、本年3月には競合他社が100Mb/sのサービスを開始するなど、競争下でのサービス展開が本格化し、まさにブロードバンド時代が現実のものとなりつつあります。

また、『e-Japan戦略』においても、「5年以内に少なくとも3,000万世帯が高速インターネット利用、1,000万世帯が超高速利用」という目標が掲げられており、今後本格的なブロードバンド時代が到来するものと考えられます。

- (2) 移動通信においては、今後も利用の拡大が見込まれ、2004年度には移動体通信利用者が8,460万人に達するとともに、iモードに代表されるモバイルコンピューティング利用者も6,520万人（利用率77.1%）に達すると予測*されています。

*「モバイルコンピューティング推進コンソーシアム」調査（2001年3月）

- (3) 固定電話においては、今後とも加入数の減少傾向が続いていく中で、マイライン導入を契機に市内から国際までをワンパッケージにした競争が開始されるとともに、インターネット技術を使ったV o I Pが普及拡大するなど事業構造の変化が進展しつつあります。

- (4) 一方、我が国の主要情報通信事業者に対する外資の参入が進むなど、情報通信市場のグロ

ーバル化の進展、競争の激化が益々進展しつつあります。

2. 事業分野別の取組み

インターネット関連事業

NTTグループ各社は、『e-Japan戦略』の重点政策分野（超高速ネットワークインフラの整備、電子商取引ルール整備、電子政府の実現、人材育成の強化）を踏まえつつ、インターネット関連事業の拡大に積極的に取り組んでいきます。

（１）インターネットアクセス事業

東西地域会社は、競争下で光サービスの低廉化とエリア拡大に積極的に取り組むとともに、既に世界水準にあるADSL等メタル系サービスの料金についても、更なる低廉化を推進するなど、メタル～光のフルラインアップでブロードバンドインターネットアクセスサービスに対する早期需要開拓に努めていきます。

また、誰でも簡単にインターネットをご利用いただくため、「Lモード」を提供することにより、デジタルデバイドの解消やインターネット人口の裾野拡大に貢献していきます。

<1> 光アクセスサービス「Bフレッツ（仮称）」の本格提供

本年7月の本格提供を機に、料金の大幅な低廉化と100Mb/sメニューの追加を行います。

- ・ Bフレッツ ファミリータイプ： 最大10Mb/sで月額5,000円程度*
- ・ Bフレッツ ベーシックタイプ： 最大100Mb/sで月額9,000円程度*
- ・ Bフレッツ マンションタイプ： 最大100Mb/sで月額3,800円程度
（* この他、宅内装置使用料として月額900円程度）

また、サービスエリアについては、2003年度までに県庁所在地級都市まで拡大し、2005年度までに概ね市制施行都市まで拡大します。

なお、今後の光ファイバの整備にあたっては、従来の計画的インフラ整備的な発想にとらわれず、各地域におけるサービスの実需要に連動した効率的な整備を行っていきます。

また、地方部の低需要エリアについては、国・地方自治体等の敷設する光ファイバを活用したサービス展開も検討します。

<2> メタル系定額制サービス

フレッツ・ADSLサービスの料金を現在の月額4,050円から本年7月に3,800円程度に値下げするとともに、フレッツ・ISDNサービスの料金を現在の月額3,600円から更に値下げします。

また、サービスエリアについては、2002年度には概ね全国へ拡大します。

<3> Lモード

月額200円*の固定料金を払えば、Lモード対応電話機から通常の電話料金の負担のみで「簡易メールの送受信」や「コンテンツの検索」等がご利用いただけるLモードサービスを本年6月（目途）より、全国一斉にサービス開始します。

（* この他、県間通信を扱う他事業者の料金が必要）

（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

<1> I S P事業

O C N、ぷらら、インフォスフィア、ドリームネット、W A K W A K等を提供するN T Tグループ各社が、ブロードバンド化・低廉化への対応を進め、それぞれの特徴を生かして、グループトータルとしての顧客層の拡大を目指します。

<2> データセンタ事業

N T Tコミュニケーションズ、東西地域会社等においてネットワーク技術や自社の保有スペースを活用してハウジング・ホスティング等の事業を展開していくことはもとより、グループ各社が、A S P、コンテンツ配信ネットワーク等の上位レイヤサービスも含めた情報流通プラットフォーム事業を行い、グループトータルでデータセンタ事業を展開していきます。

<3> 光サービス会社

N T Tグループの経営リソースを結集して光サービス会社を設立し、コンテンツ・ホルダ等外部のパートナーと連携しつつ、著作権保護等のプラットフォーム機能をはじめとする快適な流通環境の提供など多様なサービスを提供することにより、光や次世代携帯の魅力を最大限活かすためのブロードバンドコンテンツの需要開拓やその流通の促進を図っていきます。

移動通信事業

N T Tドコモグループは、モバイルマルチメディア市場を開拓することにより非音声通信トラフィックを増大し収益を拡大すると同時に、サービスの対象を「人」だけでなく「動くもの全て」へ拡張していくことにより、移動通信市場の更なる成長を目指していきます。

<1> iモードの高度化・オープン化

iモードについては、J a v aTM言語対応端末である「iアプリ」によるサービス拡張・機能高度化や、外部のパートナーとの積極的な出資・提携により、個人取引決済、商品受発注、広告代理業等、新たなサービス、アプリケーションを開発・提供していきます。

また、iモードを他のI S Pに開放する等のオープン化を推進していきます。

<2> I M T - 2 0 0 0 「F O M A」

NTTドコモグループは、より高度で多彩なモバイルマルチメディアサービスを提供するため、世界に先駆けて本年5月末頃にIMT-2000（「FOMA」：移動中最大384kb/s、将来的には静止時最大2Mb/s）を東京23区、横浜、川崎地区でサービス開始します。その後、サービスエリアを、2001年12月頃には大阪・名古屋地区、2002年4月頃には全国主要都市へ拡大し、2003年度末には人口カバー率を97%にまで拡大します。

固定電話事業

東西地域会社及びNTTコミュニケーションズは、2000年度に総額約3,000億円の料金値下げを実施するなど料金の低廉化に努めてきました。

今後とも、東西地域会社は、ユニバーサルサービスの確保に努める一方で、マイラインを契機とした本格的な市内競争に対応するため、更なる料金の低廉化、割引サービスの拡充等料金の多様化に取り組んでいきます。

また、NTTコミュニケーションズは、NCCの市内参入による市内から国際までのシームレス化に対応するために、法人向けの市内～国際までの一貫サービスの提供や国内・国際を含めたバンドル型割引サービスの拡充を行うとともに、今後本格化すると予想される格安なインターネット電話に対抗するため、更なる料金・サービスの低廉化・多様化に取り組めます。

事業分野の拡大

NTTグループ各社は、高信頼電源・空調等の情報環境構築事業（NTTファシリティーズ）、光デバイス製造事業（NTTエレクトロニクス）、メンテナンス・インテグレーション事業（NTT-ME等）、ソフトウェア開発事業（NTTソフトウェア、日本情報通信等）、電力供給事業（エネット）など、グループの事業分野の拡大に積極的に取り組んでいきます。

3. 国際化の推進

NTTグループは、国内外の市場のグローバル化に対応するため、グループ運営のメリットを最大限に活用し、国際事業に取り組んでいきます。

（1）海外投資先とのシナジー効果を発揮した本格的な事業展開

<1> NTTドコモは、既に、欧米においては米国AT&Tワイヤレス、オランダKPNモバイル等を、アジアにおいては香港ハチソンテレフォンカンパニー、台湾KGテレコム等を戦略パートナーとして事業を拡大してきたところですが、今後も、アジア地域を中心に戦略的パートナーを更に拡大していきます。

具体的な事業展開にあたっては、戦略パートナーとともに、ドコモの保有するiモードや次世代携帯電話の技術・ノウハウを共有することにより、利便性の高いモバイルインタ

ーネットサービスの早期グローバル展開やW－C D M A方式による共通プラットフォームの構築を推進します。

<2> N T Tコミュニケーションズは、昨年度買収した米国ヴェリオ社を中核にこれまで出資・提携を行ってきた海外戦略パートナーとともに、日、米、アジア、欧州の主要市場においてブロードバンド対応の I P コネクティビティを提供できるグローバルなワンネットワーク（NTT Com's Global IP Network）を構築していきます。併せて、データセンタの海外展開や企業ネットワークのフルアウトソーシング受託などの高付加価値サービスを提供することにより、グローバル企業のボーダレスなニーズに応える「グローバル I P カンパニー」となることを目指します。

（２）投資リターン重視の徹底

海外事業を展開するにあたっては、様々なリスクに直面することが想定されますが、出資先事業に対するきめ細かいモニタリングを通じ、機動的なアクションをとるなど、投資リターンを重視したマネジメント手法を徹底していきます。

４．新ビジネス開拓のための R & D 推進

N T T は、これからの情報流通サービスの柱を以下の２つに体系化し、一元的研究開発体制の下に、これらの実現・拡大に向けた R & D を推進するとともに、様々な事業分野で新しいビジネスに対する需要を開拓する活動に R & D 部門自らが取り組んでいきます。

- <1> 光インフラが持つ高速&大容量性、双方向性、複合メディア性を活かし、臨場感ある映像などを使ってリアリティと感動を伝える「光ソフトサービス」
- <2> I P v 6 技術を使った様々な機器のネットワーク化や無線技術の高度化などにより実現する遍在性、モバイル性を活かし、どこからでも様々な情報へのアクセスを可能とする「ユビキタスサービス」

具体的には、これらの情報流通サービスのターゲット市場を、それぞれの情報流通の特性を踏まえてコンテンツ、コマース、コミュニティ・コラボレーションの３つに分類し、当面、以下の３つの取組みを強化することにより、安心・安全・便利・快適なネットワーク社会の実現、ひいては我が国の強みを活かした I T 革命に貢献します。

（１）情報流通サービス基盤の提供に向けた研究開発

ネットワークが提供する付加価値を高め、上記の２つの情報流通サービスを提供するため、「情報流通サービス基盤」の実現に向けた以下の研究開発を強化します。

- ・ フォトニック技術をベースとし、超高速で柔軟・多様なサービスを安価に提供する光アクセスあるいは光・無線融合型のアクセスと大容量バックボーンから構成される「光ネットワー

ク」

- ・ 様々な社会経済活動をネットワーク上で実現するための機能を、アプリケーションやコンテンツ・プロバイダなどに提供し、インターネットのリッチ化を進める「情報流通プラットフォーム」
- ・ 大量の情報を個人が持ち歩くことを可能にする超大容量メモリカードや、情報家電等の自由な連携を実現するホームゲートウェイ機能などにより、ネットワークと端末の機能配分に抜本的な変革をもたらす「光ネット端末」

(2) 光ソフトサービスの市場開拓

光アクセスの早期立上げを当面の重要課題と認識し、まずは光ソフトサービスの市場開拓に向けて、R & D部門自ら以下の「マーケットクリエーション活動」に戦略的に取り組みます。

- ・ 光の特徴を活かした革新的なアプリケーションの可視化や、光ファイバを使った新たなビジネスモデルの提案などを通じて、「情報流通サービス基盤」の上で、コンテンツ・ホルダ、情報家電メーカ、通信機器メーカなどの様々なパートナーと新たなビジネスを共に立ち上げていきます。
- ・ エンドユーザに光のメリットを実感していただくための様々な機会や場を創出することで、積極的な光の需要開拓を進めていきます。

(3) 未来を拓く先端技術の研究

未来を切り拓く先端技術を提供するため、N T Tグループの長期的な事業戦略に焦点をあてた基礎研究に取り組みます。

- ・ 光デバイス、ナノテクノロジー、環境・エネルギーなどの物性基礎
- ・ 映像・画像処理、自然言語処理、暗号・セキュリティなどのコミュニケーションサイエンス

5. 企業価値最大化のための経営等

(1) リターン重視のグループ経営

これまでの政府保有株の放出により、一般株主の比率が過半数を超える状況の中で、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、グループ各社は「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きます。

また、N T Tは1類、2類、3類会社をグループの中核会社と位置付けるとともに、4類会社については、「事業の選択と集中」を明確にした資本政策を実行していきます。

そのため、N T Tグループとして統一的なリターン評価を行うこととし、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、グループ会社への貢献等に応じた指標を用いてモニタリングを行います。

(2) I R活動の充実

グループトータルの企業価値が市場において正しく評価されるよう、経営陣が国内外の機関投資家やアナリストに経営戦略や事業の状況を説明する場を増やすとともに、株主向け広報誌やＩＲ用ホームページを一層充実させることにより、個人株主を含む全ての株主に対し、公平な情報開示に努めていきます。

(3) 企業倫理の徹底

ＮＴＴグループは、法令等の遵守はもとより、社会規範を全うし情報通信のリーディングカンパニーとして自覚を持った事業活動を展開していくとともに、グローバル事業においては現地の法令等に精通しそれらを厳格に遵守するなど、コンプライアンス重視の経営を推進していきます。

6. ＮＴＴグループの構造的課題への対応

(1) 法制度改革への対応

この度、国際水準に合わせた各種規制の改革、東西地域会社の業務範囲規制の緩和、競争下でユニバーサルサービスを確保する仕組みの導入、グローバル競争に対応した外資規制等の緩和などを内容とする電気通信事業法・ＮＴＴ法等の改正法案が上程され、第１５１回国会において審議が進められることとされています。

ＮＴＴグループとしては、このような制度改正の動向を踏まえ、今後とも公正競争に配慮しつつ持株会社方式のメリットを最大限に活用することにより、ＩＴ革命への積極的な貢献や国際展開等に積極的に取り組んでいく考えです。

(2) 東西地域会社の構造改革の推進

東西地域会社の構造改革については、１９９９年１１月に発表した「中期経営改善施策」に基づき着実に進めているところですが、以下の新たな経営改善施策を推進していきます。

<1> 東西地域会社の本体機能を企画・戦略、設備構築・管理、サービス開発、法人営業等に特化させ、注文受付、設備保守・運営、故障修理等の業務については、地域単位（県又は複数県を束ねたブロック）の経営資源活用会社子会社等へアウトソーシングします。

また、これに併せて、経営資源活用会社等は徹底した経営の効率化を図るとともに、地域密着型の事業活動によりグループ内外に向けた業容の拡大に取り組みます。

<2> 上記施策の実施に併せ、社員のライフプランの多様化等を踏まえつつ、例えば退職・再雇用等により雇用形態の多様化・処遇の多様化等に取り組み、人的コストの低減を図ります。

<3> 東西地域会社からグループ各社への人員再配置を更に拡大します。

- <4> 上記諸施策の実施に当たってはグループ一丸となった取組みが不可欠であり、持株会社はグループ内調整機能を果たすとともに、持株会社保有のリソースの活用、持株会社経費の節減等を行います。

(3) 成果・業績重視の新たな人事・賃金制度の導入

本年4月1日より成果・業績重視の新たな人事・賃金制度を導入し、社員一人一人のチャレンジ精神と積極的な行動を引き出すことにより、NTTグループトータルのヒューマン・パワーの向上を図ります。

7. 3カ年経営目標

NTTグループが、企業価値の最大化を図る観点から、キャッシュフロー重視の経営指標として採用しているEBITDAマージン、フリーキャッシュフロー、ROCEの最終年度（2003年度）における達成目標は次のとおりであります。

・ EBITDAマージン	33%
・ フリーキャッシュフロー	5,000億円
・ ROCE	6%

(注) フリーキャッシュフローには、大規模M&A等の出資は含まない。

【用語解説】

・ ISP (internet service provider)
インターネット接続事業者。

・ ブロードバンド
光・ADSL・CATV・FWA（無線）等の広帯域アクセスの総称。

・ IPネットワーク
インターネット・プロトコルによるネットワーク。

・ モバイルコンピューティング、モバイルマルチメディア
移動体通信を利用したインターネット利用やデータ通信利用。

・ VoIP (Voice over IP)
IPネットワークを用いて行う音声通信。

・データセンタ事業

個別企業に対してインターネット関連サービスを、回線を通じて提供する事業。

・A S P (application service provider)

回線を通じたアプリケーション提供事業者。

・ハウジング・ホスティング

ハウジングは、通信事業者の局内にユーザの機器を置いて管理を行うサービス。

ホスティングは、通信事業者のサーバを共用するサービス。

・I M T - 2 0 0 0 (international mobile telecommunications 2000)

第3世代の移動通信システム。世界共通仕様。

・W - C D M A (wideband code division multiple access)

I M T - 2 0 0 0のうち、N T Tドコモが採用する方式。

・I P v 6

インターネットプロトコルの次期バージョン。現在のプロトコルに比べ、飛躍的にアドレス数を拡大できる。

・光ソフトサービス

臨場感溢れるコンテンツの流通等、光ネットワークというハードウェアの上で情報流通プラットフォームやアプリケーション等のソフトウェアが実現するサービスの総称で、「光」と「ソフト」を組み合わせたNTTの造語。

・ナノテクノロジー

ナノ（100万分の1ミリ）メートルという原子・分子レベルの微細な領域を中心に扱う技術。

・1類、2類、3類、4類会社

グループ会社の分類。1類は東西地域会社、2類はN T Tコミュニケーションズ、N T Tデータ、N T Tドコモ、3類は経営資源活用会社、4類は新事業開拓会社。

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。



[NTT NEWS RELEASE](#)