NEWS RELEASE
NTT
日本電信電話株式会社

２００３年４月２３日

ＮＴＴグループ３ヵ年経営計画（2003～2005年度）
－レゾナントコミュニケーション環境の早期実現に向けて－

ＮＴＴグループは、昨年１１月、本格的なブロードバンド＆ユビキタス時代の幕開けという時代の転換期にあたり、グループ全体として目指す「“光”新世代ビジョン－ブロードバンドでレゾナントコミュニケーションの世界へ－」を発表しました。今後は、このビジョンに基づき、グループの総力を挙げて情報通信とＩＴサービスを中心に新たなフロンティア（市場）を積極的に開拓することにより経営基盤の確立を図るとともに、お客様や世の中と共鳴しつつ、社会の発展に寄与する企業グループであることを目指していきます。

この度、そのための重点的取組をとりまとめ、次のとおり、「ＮＴＴグループ３ヵ年経営計画（2003～2005年度）」を策定しました。

Ⅰ．市場環境の変化

（１）ブロードバンド市場の急速な拡大と固定電話市場の縮減

- ＡＤＳＬの継続的拡大に加えて、ブロードバンドの本命である光アクセスサービスについても競争を通じて利用者が拡大し、本格的な「ブロードバンド時代」が到来
- 一方で、定額制アクセスサービスの拡大やＩＰ電話・ＩＰ-ＶＰＮの本格的普及に伴い、固定電話網からＩＰ通信網へのトラヒックシフトがますます進展
- 電気通信事業法の改正（デタリフ化[*1]）を契機として、大口法人ユーザ向けを中心に料金・サービス競争が一段と過熱

（２）移動通信市場の成熟とモバイルマルチメディアの高度化・多様化

- 2002年度末で契約数が8,000万を突破した移動通信市場においては、今後、量的拡大が鈍化する一方で、料金の低廉化、端末の高機能化、アプリケーションの高度化等の料金・サービス競争が激化
- 更に、競争を通じた第３世代携帯電話（３Ｇ）利用者の拡大に伴い、映像通信・情報配信・モバイルＥＣ等の高速モバイルマルチメディアの普

及が加速

（３）ＳＩ市場の競争激化と新たなＩＴサービス需要の拡大

・ 単なる業務の効率化にとどまらず、経営やビジネスのイノベーションを目指す企業の戦略的ＩＴ投資の比重増大に伴い、異業種企業やベンチャーの参入など事業者間の競争が激化

・ 一方で、政府のＩＴ戦略本部で検討されている２１世紀型「元気・安心・感動・便利」社会の実現に向けた先導的取組等を牽引役として新たなＩＴ利活用需要が拡大

（４）国際市場の変容

・ 世界の情報通信市場では、ＩＴバブル崩壊に伴う経営破綻等からの回復を目指す事業の整理・再編が今後ともダイナミックに進展

・ 一方、世界的にｉモードをはじめモバイルマルチメディアの普及が本格化し、３Ｇサービスについても着実に拡大

・ 日系企業を中心としたＩＰソリューション需要の高まりや中国をはじめとする携帯電話の急速な拡大などアジア市場の重要性が増大。また、官民を挙げた取組を通じてＩＴを軸とした我が国とアジア諸国との協調関係が進展

II．具体的な取組

１．レゾナントコミュニケーション環境の早期実現

ＮＴＴグループは、経営リソースを有効に活用することにより、レゾナントコミュニケーション環境を早期に実現し、新たなビジネスモデルの創造を通じて“光”新世代を開拓します。

（１）サービスコンセプトとサービス開発体制の早期整備

＜1＞ リアルタイムなエンド・ツゥ・エンド型コミュニケーションを中核とするサービス展開

・ リアルタイム双方向映像コミュニケーションなどのエンド・ツゥ・エンド／高品質／高セキュリティ型コミュニケーションサービスを中核とする、端末・アクセスから プラットフォーム・アプリケーションまでを統合したトータルサービスを展開

・ 様々な分野のビジネスパートナーとの連携を通じたレゾナントコミュニケーション環境の実現により、新たなビジネスモデルを創造するとともに、環境負荷軽減・省エネ、雇用ミスマッチ、医療・介護、犯罪防止等の社会的課題の解決に積極的に貢献

【例】

- 鮮明な映像とクリアな音声で、資料・データを共有しながらの臨場感あるビジネス会議、テレワーク[＊2]、対面相談、遠隔セミナ等を手軽に実施できる多地点コラボレーション環境の実現
- ユーザ嗜好とのマッチングや高度な検索を行うエージェント技術[＊3]及びメタデータ[＊4]技術により、ユーザの望む情報を的確かつ迅速に提供するパーソナライズされた コンテンツ配信環境の実現
- 無線タグ[＊5]やセンサ管理技術を活用して、モノまでもが通信したり、センサで位置などを自動管理できる環境を実現することにより、ホームセキュリティ、物流管理・ファシリティ管理や予防医療等において新たなビジネス領域の創出

・ なお、2005年春を目途に、主にビジネスユーザ向けのサービスを大都市圏から開始し、需要動向を踏まえ、順次サービス・エリアを拡大

・ それまでの間においても、既存のネットワーク上で、レゾナントコミュニケーション環境の実現に繋がるサービスを先行して提供

＜2＞サービス開発体制の早期整備

・ グループ内のＩＰ系リソースを集中し、中小企業・ＳＯＨＯ・コミュニティを主なターゲットとするネットワークサービス、アプリケーション及びユーザビリティに優れた端末系サービス等パッケージ商品の開発体制を強化

・ 業務の効率化やコミュニティ活動等の多様なニーズに応じて基本サービスに各種付加サービスを追加していく使い易い選択型料金の仕組み、及びグループの総合力が発揮できるサービス運営体制を構築

（２）グループの総合力を活かした積極的な市場開拓

＜1＞アクセスサービス

(i) 光アクセスサービス

・ 超高速で双方向性・安定性に優れた光アクセスサービスをブロードバンドアクセスの本命と位置付け、販売拡大に全力を傾注

- 需要集中エリアでの戦略的施設整備、集中的な営業活動及び工法・業務処理プロセスの見直しによる開通期間の短縮（東京・大阪の設備構築済みエリアでは概ね１０日、その他の光化エリアでは概ね１ヵ月）
- ユーザ端末から企業内ネットワークまでを信頼性の高い保守・運用サービスを含めてフルサポートで提供

・ ＡＤＳＬサービスについては、競争対抗、多様なユーザニーズへの対応、更には潜在的光アクセスユーザの掘り起こしの観点から、引き続き商品力を強化

(ii) 無線系サービス

・ ＦＯＭＡについては、地下やビル内も含めた提供エリアの拡大、端末の機能向上等を引き続き積極的に推進

・ 無線ＬＡＮアクセスサービスについては、引き続きグループ各社により需要開拓に取り組むとともに、ローミング等ユーザの利便性向上に注力

<2> ＩＰサービス等

(i) コミュニティ・コラボレーションサービス

・ ネット上でコミュニティ活動やコラボレーションを実現するため、多地点で資料・アプリケーションを共有しながら映像コミュニケーションができるサービスを提供

(ii) 固定／移動融合サービス

・ ＦＯＭＡと固定系ブロードバンドサービスとの連携により、双方向映像コミュニケーションを実現していくことに加えて、ユーザが端末の種類やアクセス方法を意識することなく、いつでもどこでも希望するサービスを利用できるユビキタス環境を推進

(iii) マルチアプリケーションＩＣカード[*6]によるプラットフォームサービス

・ 携帯電話等の各種ネットワークを通じてマルチアプリケーションＩＣカードを便利に利用できる汎用性・安全性の高いプラットフォームの普及を促進するとともに、課金決済・認証代行等の機能を活用して、ＥＣや行政・金融・流通分野でビジネスソリューションを展開

(iv) ＩＰ電話サービス

・ ベストエフォート型のＩＰ電話サービスについては、ＡＤＳＬサービス等の付加的な位置付けとして、他事業者との競争やユーザニーズに対応

・ 光アクセスの本格的拡大とレゾナントコミュニケーションネットワークの構築に合わせ、高品質で多彩な付加機能を持つＩＰ電話サービスへの移行を推進

<3> ソリューション

・行政・ビジネス・教育等の幅広い分野において、グループ各社が得意分野を活かして連携・相互補完を図りつつ、利便性・信頼性の高いＩＴサービスを提供

・顧客企業の固有の価値とＩＴサービスの技術・ノウハウ等を組み合せ、新たな価値創造を支援するパートナリングビジネスを推進

・異業種企業との連携等を通じてＩＴＳ[＊7]やモバイルＥＣ等のモバイルマルチメディアを積極的に推進するとともに、ＰＨＳ定額制データ通信サービスの提供等により法人市場を開拓

・ＩＴ・エネルギー・建築技術を融合させた最適なファシリティ・ソリューション[＊8]を提供

２．Ｒ＆Ｄの活性化

（１）レゾナントコミュニケーション環境を支える基盤技術の創出

ＮＴＴは、レゾナントコミュニケーション環境の実現に向けて、３～５年後を見据えた総合的な設計思想に基づく次世代ネットワークアーキテクチャ[＊9]と新サービスを実現する基盤技術を中心に研究開発を推進するとともに、１０年先を見据えた先端基礎技術の研究にも引き続き積極的に取り組みます。

＜１＞快適なエンド・ツゥ・エンドコミュニケーションを提供する次世代ネットワーク技術

・お客様が要求する通信品質（高品質／ベストエフォート）に応じたコミュニケーションサービスを提供するリアルタイムネットワーク制御技術[＊10]

・本格的なブロードバンド時代に爆発的に増大するトラヒックを効率的に伝達可能なフォトニックトランスポート技術[＊11]　等

＜２＞“安全”、“安心”なネットワークサービス提供のためのセキュリティ技術

・なりすまし等によるネットワークへの侵入を阻止するセキュアチャネル技術[＊12]

・ＤＤｏＳ攻撃[＊13]をネットワーク全体で面的に防御するMoving Firewall技術[＊14]　等

＜３＞持続可能な社会の実現に向けた環境・エネルギー技術

・環境データのリアルタイムモニタリングと統合的データ管理、分析・評価、情報公開の手段を提供する環境情報共有化技術

・ 事業用バックアップ電源や二酸化炭素の排出量削減に向けた高効率燃料電池技術[＊15]　等

（２）「デスバレー問題」[＊16]の克服に向けたＲ＆Ｄマネジメント改革

ＮＴＴは、競争優位の源泉となる基盤技術の創出にこれまで以上に重点的に取り組むとともに、各事業会社との緊密な連携の下、その成果を着実に事業に導入していきます。

また、技術変化の激しい情報流通市場においてＮＴＴグループの持続的成長を支えるため、長期的な事業戦略に沿って先端基礎技術の研究に取り組み、ネットワーク技術の壁、コミュニケーション技術の壁を超えるための革新的技術を創出していきます。

＜1＞基盤技術の事業化を企画・推進する「総合プロデュース機能」の整備

・ 事業化の目処が明確なものについては、早期にＲ＆Ｄ成果を事業会社に移転し、人材交流や技術コンサルティング等を通じて事業化を促進

・ 事業化の目処が必ずしも明確でないテーマについては、マーケティング、サービス／商品化企画、事業化プランの策定・実行、グループ外企業等とのアライアンス形成等を積極的に推進する「総合プロデュース機能」を持株会社に整備し、新たなビジネスの可能性を追求

＜2＞「個別費用負担方式」の活用

・ 各事業会社のニーズに特化した商用化開発については、当該事業会社が個別に費用を負担する「個別費用負担方式」を基本とし、開発と事業導入の責任を明確化

３．国際事業の着実な展開と国際活動の推進

ＮＴＴグループは、これまで構築してきた事業基盤や戦略的パートナーとの強固な提携を活用することはもとより、国内事業とのシナジー発揮、グループリソースの有効活用、グループ各社の協業促進など着実に国際事業を推進していきます。

特に、日系企業の進出が多く、高い成長が見込まれるアジア地域における事業展開を一層強化するとともに、アジアを中心にIPv6やセキュリティ・暗号、移動通信等の国際標準化活動を積極的に推進します。

＜1＞ＮＴＴコミュニケーションズ

・ ＩＰ／データ通信事業については、アジアを重点エリアとして取組を強化するとともに、Verio社のホスティングサービス等を活用しつ

つ、戦略的パートナーとの提携によりグローバルＩＰソリューションを推進

・ 2003年度のVerio社ＥＢＩＴＤＡ[＊17]黒字化及び2005年度の国際事業全体での黒字化を目指し、着実に国際事業収支を改善

＜2＞ＮＴＴドコモ

・ 欧米に続きアジアにおいても新たな事業機会を展望しつつ、引き続き戦略的パートナーとともにｉモードを中心とするモバイルマルチメディア及び３Ｇサービスの着実な海外展開を推進

４．構造改革の継続的推進

ＮＴＴグループは、厳しい事業環境の中で、徹底した経営効率化を推進することはもとより、グループ運営のメリットを活用することにより新たな事業領域の拡大に積極的に取り組むなど、新しい時代に対応した事業・財務構造への転換を加速します。

（１）アウトソーシング会社の活性化と新ビジネスの拡大

・ 昨年５月の営業開始以降、設備系、営業系、共通系の各アウトソーシング会社（全国で100社）は、それぞれの専門技能をベースに、地域に密着した事業活動等の強みを発揮し、次のようなビジネスを展開

（i） 設備系会社：企業・地方自治体等ユーザシステムの設計・工事・保守、情報機器（ＰＣ・ルータ等）のサポートサービス　等

（ii） 営業系会社：地域ポータルの販売、地域コンテンツの収集・加工・編集、ＩＴセミナー等の企画・運営、Ｗｅｂ企画・制作・運営　等

（iii）共通系会社：給与支払、決算等のアウトソーシング、人事制度、福利厚生、財務等のコンサルティング　等

・ 今後とも、各社が自律性を高めて創意工夫を図るとともに、優良事例の全国水平展開などグループ運営のメリットを最大限活用することにより、地域における旺盛なＩＴ関連ニーズに応える新ビジネスを積極的に開拓

（２）優良子会社のＩＰＯ[＊18]やアライアンス等を通じた事業領域の拡大

・ グループ全体としての潜在価値の顕在化・事業領域の拡大の観点から、ノンコア事業のうち十分な市場競争力を持ち業績も好調なグループ会社について、当該会社の成長戦略上の必要性や市場の状況等に配意しつつ、株式上場具体化を推進

・ 単独での成長より同業他社との協業により成長が期待できるグループ会社については、資本提携等を積極的に活用し、コアコンピタンスの確立・市場シェアの拡大を通じて競争力を強化

・ 電力市場の規制緩和や環境問題への社会的関心の高まりに対応し、ＩＴ・エネルギー・環境・建築の融合技術に強みを持つＮＴＴファシリティーズやエネットなどのグループ会社を中心として、ＩＴ環境構築ビジネス[＊19]、エネルギー・地球環境ビジネス[＊20]、電力小売事業等を積極的に拡大

（３）成果・業績重視の人事・賃金制度改革の更なる推進

・ 個人の積極性・チャレンジ精神を最大限に引き出す観点から、かねてより成果・業績重視の人事・賃金制度改革に取り組み、本年４月より、退職手当について毎年の個人業績を加味して一定金額を年々積み上げる仕組み（ポイント制）を導入

・ 今後とも、グループトータルのヒューマン・パワーの向上を目指し、成果・業績重視の処遇体系を一層推進

（４）不採算サービスの収支改善と今後の取組

・ 公衆電話事業については、ユニバーサルサービスの確保に配意しつつ、低利用公衆電話の削減、ＩＣカード公衆電話の増設計画の見直しなど徹底したコスト改善を推進

・ ＰＨＳについては、本年４月に開始した定額制データ通信サービス「@ＦｒｅｅＤ（アットフリード）」により、法人ユーザを中心にモバイルデータ通信市場の開拓に注力し、収支改善を推進

（５）レゾナントコミュニケーション時代に対応した制度改革

レゾナントコミュニケーション環境の早期実現を通じたブロードバンド＆ユビキタス市場の活性化に寄与していくため、設備投資やサービス提供におけるインセンティブの確保が必要であり、光インフラやブロードバンドサービスに関わる制度の見直しを関係方面にお願いしていく考えです。

また、本格的なブロードバンド＆ユビキタス時代の到来に伴い、固定電話網からＩＰ通信網への加速度的なトラヒックシフトが避けられず、固定電話網を維持していくことがますます困難になると考えています。このような動向を踏まえ、固定電話網コストの徹底した削減や通話料金の準定額制の拡大等による収益確保などに最大限努めるとともに、競争下でのユニバーサルサービスの維持等を総合的に勘案した制度の確立を関係方面にお願いしていく考えです。

５．財務戦略をはじめとするグループマネジメントの強化

企業を取り巻く法制度や社会環境等が大きく変化する時代にあって、ＮＴＴグループはこれらの変化を先取りし、「ライフラインの確保」という社会的使命の遂行と併せ、株式会社としてグループ企業価値最大化のためのグループマネジメントを確立していきます。

（１）グループとしての財務マネジメントの強化

昨年１０月に設置した財務戦略委員会を中心に、連結納税制度の導入等を踏まえたグループトータルとしてのキャッシュフローマネジメントを強化し、株主価値の向上に努めていきます。

＜1＞不動産の売却等による価値の顕在化

・ 資産効率の向上及び不動産保有コストの削減を図る観点から、不動産の売却等を積極的に推進

＜2＞フリーキャッシュフローの戦略的活用

・ 営業活動、資産売却、子会社ＩＰＯ等により生じるフリーキャッシュフローについては、企業価値最大化の観点から、以下の戦略的活用を推進

（i） 将来の事業収益拡大への貢献（レゾナントコミュニケーション環境の早期実現に向けた設備投資及びＲ＆Ｄ等）

（ii） 財務体質の強化（構造改革関連費用により膨らんだ債務の返済等）

（iii）自己株式の取得等

（２）経営情報の透明性向上及び適正な情報開示の推進

・ 2004年度から四半期決算を開示することとし、今年度から、これまで四半期毎に公表してきた経営情報に加え、連結売上高及び主要グループ企業売上高を開示

・ なお、準備の整ったグループ企業については、今年度より四半期決算を開示

・ 適正な情報開示を継続・推進していくため、米国企業改革法等[＊21]の動向も踏まえつつ、開示内容及び手続き等を整備・充実

（３）企業倫理の徹底

・ グループ事業の社会に及ぼす影響が極めて大きいことに鑑み、法令を遵守することはもとより、高い倫理感を持って事業を運営していくことが必要不可欠と認識

・ 「ＮＴＴグループ企業倫理憲章」の趣旨を踏まえ、申告・相談窓口等を活用して風通しの良い会社風土の醸成に努めるとともに、継続的な啓発

活動や社内チェックの充実・強化等を通じて、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り続けるよう、グループ一体となって企業倫理の確立に邁進

（４）ビジネスリスクマネジメントの強化

・ ライフラインの確保という極めて公共性の高い事業を営んでいることを踏まえ、様々なビジネスリスクに対し予防を行なうとともに、自然災害や事故などグループ全体に影響を及ぼす大規模なリスク等の発生時には、共通のマニュアルに基づく対処方法等を予め定めておくなど、グループ一体となって的確かつ迅速に対応

III. 経営（財務）目標

ＮＴＴグループは、2005年度に連結ベースで営業利益１.６兆円、ＥＢＩＴＤＡマージン３３%、営業フリーキャッシュフロー１.９兆円、ＲＯＣＥ７%の達成を目標とします。
【別紙参照】

【用語解説】

*1 デタリフ化
契約約款の作成・公表義務や役務提供義務を撤廃し、相対取引を可能とする規制緩和措置

*2 テレワーク（telework）
通常のオフィスに出勤することなく、自宅、サテライトオフィスや移動先で、ＩＴ等を活用しながら仕事を行う労働形態

*3 エージェント技術
ユーザの代わりに、与えられた仕事をネットワーク上で自動的に支援・代行処理する技術

*4 メタデータ（metadata）
情報資源（コンテンツ）を効率よく探し出すために付与される情報資源の場所、簡単な内容、権利者名等の属性情報

*5 無線タグ
近距離無線通信により識別情報を発信する小型デバイス。物流管理などに利用

*6 マルチアプリケーションＩＣカード
１枚で例えば、キャッシュカード、電子マネー、診察券、図書館カードなど複数のサービスに利用可能なＩＣカード

*7 ＩＴＳ（Intelligent Transport Systems）
道路・車間、車・車間の通信システムを利用して交通事故の減少や渋滞解消などを図る高度道路通信システム

*8 ファシリティ・ソリューション
土地・建物のコンサルティングから監視・オペレーションまで、オフィスやコンピューター室の構築をトータルにコーディネートするソリューションサービス

*9 ネットワークアーキテクチャ
通信ネットワークが提供するべき機能を実現するための網構成とその要求条件

*10 リアルタイムネットワーク制御技術
交換機等で培った技術を適用することで、ＩＰ機器を用いた通信ネットワークでベストエフォート型の通信に加え、現在の電話と同様の接続品質を保証した通信も提供できるようにするための技術

*11 フォトニックトランスポート技術
大量の光信号を効率的に転送・振分・処理するための技術の総称。大容量に適したWDM（波長分割多重）技術や、大容量光クロスコネクト技術などが該当

*12 セキュアチャネル技術
セッション制御と暗号化処理を連動させセキュリティを制御することで、どこにいても安全な通信を実現する技術

*13 ＤＤｏＳ（Distributed Denial of Service）攻撃
ウィルスなどを使い乗っ取った多数のコンピュータを踏み台として、標的とするコンピュータに大量のパケットを送りつけ、サービスを停止させてしまう攻撃

*14 Moving Firewall技術
DDoS攻撃発生時にネットワーク側で、攻撃元の探知、防御ポイントの移動、トラヒックの分析を行うことにより、攻撃パケットからの防御と正規ユーザの通信保護を両立する技術

*15 高効率燃料電池技術
電池を構成するセラミック電解質の内部抵抗の低減と、電極材料の触媒特性を改善することで固体酸化物形燃料電池の発電効率を向上する技術。燃料としては都市ガス（メタン等）が直接利用可能

*16 デスバレー（Death Valley）問題
研究開発活動の成果が、事業化可能かどうかの見極めが困難等の理由により、事業に繋がらないという問題。研究段階から市場投入に移るまでのギャップを「死の谷」に譬えたもの

*17 ＥＢＩＴＤＡ（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）
金利・税金・償却前利益。金利・税率・会計基準の違いを最小限に抑えて国際比較を容易にする利益指標

*18 ＩＰＯ（Initial Public Offering）
株式の新規公開

*19 ＩＴ環境構築ビジネス
高信頼電源システム、セキュリティシステムなど、データセンタやサーバルーム等における情報環境の構築ビジネス

*20 エネルギー・地球環境ビジネス
省エネ・地球環境保護を推進するビジネス。太陽電池・風力発電や併熱供給発電など、地球にやさしいエネルギーシステム構築、省エネコンサルやISO14001等の環境負荷低減の推進等を含めたエネルギーサービスビジネスの総称

*21 米国企業改革法等
企業の不正経理問題の再発防止を目的として、情報開示の強化等を規定した米国の法律（2002年7月30日施行）及びそれに関連するルール

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）

NTT ニュースリリース

Copyright(c) 2003 日本電信電話株式会社